



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law



Berliner
Hochschule
für Technik

Bachelorarbeit

Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren für die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie

19. Oktober 2024

Leo Ziegler

Mainzer Straße 15

12053 Berlin

1. Betreuung: Prof. Dr. Anett Baumast

2. Betreuung: Charlotte Ritter

Studiengang: Wirtschaftsingenieur/-in Umwelt/Nachhaltigkeit

Matrikel-Nr. HWR: 77211871403

Matrikel-Nr. BHT: 921607

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis.....	6
1 Einleitung.....	7
2 Theorie: Zirkuläre Geschäftsmodelle.....	9
2.1 Lineares Wirtschaftssystem.....	9
2.2 Entstehung der Circular Economy.....	11
2.2.1 Performance Economy.....	11
2.2.2 Cradle-to-Cradle.....	12
2.2.3 Biomicrity.....	14
2.2.4 Industrial Ecology.....	15
2.2.5 Blue Economy.....	16
2.2.6 Definition Kreislaufwirtschaft.....	18
2.3 Politische Rahmenbedingungen.....	19
2.3.1 Global: Sustainable Development Goals (SDGs).....	19
2.3.2 Europa: Umsetzung der Circular Economy in der EU.....	20
2.3.3 Deutschland: Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG).....	22
2.4 Zirkuläre Geschäftsmodelle.....	23
2.4.1 Definition zirkulärer Geschäftsmodelle.....	24
2.4.2 Aufbau zirkulärer Geschäftsmodelle.....	25
2.4.3 9-R-Strategien zur Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle.....	28
2.4.4 Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle in der Praxis.....	30
2.4.5 Erfolgsfaktoren zirkulärer Geschäftsmodelle.....	35
2.4.6 Misserfolgskfaktoren und Barrieren zirkulärer Geschäftsmodelle.....	37
3 Theorie: Circular Economy und Nachhaltigkeit in der Surfboard-Industrie.....	40
3.1 Der Herstellungsprozess von Surfboards.....	40
3.2 Vereinfachte Lebenszyklusanalyse (LCA) von Surfboards.....	41
3.3 Circular Economy in der Surfboard-Industrie: Motive und Ansätze.....	45
3.3.1 Beweggründe für die Implementierung der Kreislaufwirtschaft.....	45
3.3.2 Aktuelle Ansätze und Innovationen.....	46
3.3.3 Herausforderungen in der Wertschöpfungskette.....	47
3.3.4 Schlussfolgerung.....	48
3.4 Fazit.....	48
4 Anwendung der Forschungsmethode.....	49

4.1	Forschungsdesign: Vorbereitung der Interviews	49
4.2	Datenerhebung: Durchführung der Interviews.....	49
4.3	Datenauswertung: Auswertungsmethode der Interviews.....	51
4.4	Gütekriterien und Reflexion	51
5	Ergebnisse und Diskussion	52
5.1	Motivation und Ziele für zirkuläre Geschäftsmodelle	52
5.1.1	Interne Motivation.....	52
5.1.2	Externe Motivation	53
5.1.3	Ziele der Unternehmen	54
5.1.4	Schlussfolgerung.....	54
5.2	Praktische Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle	55
5.2.1	Strategien zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie	55
5.2.2	Anwendung des 9-R-Frameworks in der Surfboard-Industrie	56
5.2.3	Schlussfolgerung.....	58
5.3	Misserfolgskriterien bei der Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle	58
5.3.1	Externe Misserfolgskriterien.....	58
5.3.2	Interne Misserfolgskriterien	61
5.3.3	Schlussfolgerung.....	64
5.4	Erfolgsfaktoren für die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle.....	64
5.4.1	Externe Erfolgsfaktoren.....	64
5.4.2	Interne Erfolgsfaktoren	68
5.4.3	Schlussfolgerung.....	71
5.5	Zukunft zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie	71
5.5.1	Forschung und Entwicklung	72
5.5.2	Angebot und Nachfrage	72
5.5.3	Branchenweit führende Unternehmen.....	73
5.5.4	Schlussfolgerung.....	74
6	Fazit und Handlungsempfehlungen	75
	Literaturverzeichnis	77
	Anhang	80
	Interviewleitfaden	80
	Transkripte	84
	Eigenständigkeitserklärung.....	171

Abkürzungsverzeichnis

CAD	Computer-aided design
CE	Circular Economy
CEAP	Circular Economy Action Plan
CNC	Computerized Numerical Control
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Initiative
DPP	Digital Product Passport
EPS	Expandiertes Polystyrol
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU	Europäische Union
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KrWG	Kreislaufwirtschaftsgesetz
OEMs	Original Equipment Manufacturers
PU	Polyurethan
SDG	Sustainable Development Goal
TDI	Toluol-Diisocyanat
VOCs	Flüchtige organische Verbindungen
XPS	Extrudiertes Polystyrol

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzept der Linearwirtschaft	9
Abbildung 2: Ursprünge der CE.....	11
Abbildung 3: Biologischer und technischer Kreislauf.....	13
Abbildung 4: Transformation linearer Geschäftsmodelle in zirkuläre Geschäftsmodelle	24
Abbildung 5: Zirkuläre Geschäftsmodelle und zirkuläre Wertschöpfung.....	27
Abbildung 6: Die 9-R-Strategien	30
Abbildung 7: Zirkuläre Geschäftsmodelle entlang der Wertschöpfungskette.....	35
Abbildung 8: Erfolgsfaktoren zirkulärer Geschäftsmodelle	36
Abbildung 9: Phasenplan für zirkuläre Geschäftsmodelle	37
Abbildung 10: Rahmenmodell für Barrieren von zirkulären Geschäftsmodellen	38
Abbildung 11: Zirkuläre Geschäftsmodelle entlang des Lebenszyklus	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wertschöpfungskette und CE.....	47
Tabelle 2: Interviewpartner*innen	50
Tabelle 3: Quantitative Auswertung externer Misserfolgskfaktoren	58
Tabelle 4: Quantitative Auswertung interner Misserfolgskfaktoren	61
Tabelle 5: Quantitative Auswertung externer Erfolgskfaktoren	65
Tabelle 6: Quantitative Auswertung interner Erfolgskfaktoren	68
Tabelle 7: Anwendungsbeispiele zirkulärer Geschäftsmodelle in der Zukunft.....	72

1 Einleitung

Die globale Wirtschaft steht an einem Wendepunkt: Lineares Wirtschaften, das auf der Prämisse des unbegrenzten Ressourcenverbrauchs basiert, stößt an seine ökologischen und ökonomischen Grenzen. In diesem Kontext gewinnt die Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) als nachhaltige Alternative zunehmend an Bedeutung. Unternehmen sehen sich dadurch vor der Chance und zugleich der Herausforderung, zirkuläre Geschäftsmodelle zu implementieren, um dadurch nicht nur ihre ökologischen, sondern auch ihre ökonomischen und sozialen Auswirkungen zu verbessern.

Obwohl das Surfen als Sport aufgrund seiner natürlichen Grundlage, der Nutzung der Kraft der Wellen, als eng mit der Natur verbunden erscheint, trägt die Vorstellung, dass die Surfboard-Industrie durch nachhaltige Werte geprägt sei. Die Materialien und Prozesse, die bei der Herstellung von Surfboards zum Einsatz kommen, stehen durch die Verwendung fossiler Ressourcen und linear ausgelegter Lebenszyklen oft im Widerspruch zu nachhaltigen Prinzipien wie der Circular Economy. Diese Diskrepanz bildet den Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Erfolgs- und Misserfolgskriterien zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie zu identifizieren und zu analysieren. Die Motivation entspringt dem Bedürfnis, nachhaltige Praktiken in einer Branche zu fördern, die zwar von der Natur inspiriert ist, jedoch bisher nur zögerlich ökologische Verantwortung übernimmt. Durch die Untersuchung sollen Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickelt werden, um nachhaltige Innovationen voranzutreiben und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Auch wenn wachsende Bemühungen um Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung in der Surfboard-Industrie bereits erkennbar sind, ist die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle noch nicht weit verbreitet. Unternehmen stehen vor vielfältigen Herausforderungen, von technischen Hürden über wirtschaftliche Risiken bis hin zu mangelnder Akzeptanz seitens der Verbraucher*innen. Hinsichtlich der spezifischen Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg solcher Geschäftsmodelle in dieser Branche beeinflussen besteht aktuell ein Forschungsdefizit.

Um tiefgehende Einblicke in die Praxis zirkulärer Geschäftsmodelle zu gewinnen, bedient sich diese Arbeit einer qualitativen Forschungsmethode. Auf Basis von

Fachliteratur werden erste Einordnungen und Kenntnisse dargestellt. Ergänzend werden im Rahmen von Expert*innen-Interviews mit Schlüsselakteur*innen der Surfboard-Industrie fachspezifische Informationen erhoben. Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring, um Muster und Zusammenhänge zu identifizieren.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nach der Einleitung folgt im zweiten Kapitel ein theoretischer Überblick über lineare Wirtschaftssysteme und die Entstehung der Circular Economy. Das dritte Kapitel fokussiert sich auf die Surfboard-Industrie, analysiert den Herstellungsprozess und untersucht aktuelle Ansätze und Herausforderungen in Hinblick auf Nachhaltigkeit und Circular Economy in dieser Branche. Im vierten Kapitel wird die methodische Vorgehensweise detailliert erläutert, einschließlich des Forschungsdesigns und der Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden. Kapitel fünf präsentiert die Ergebnisse der empirischen Untersuchung und diskutiert diese in Anbetracht der zuvor definierten Forschungsfrage. Abschließend fasst Kapitel sechs die zentralen Erkenntnisse in einem Fazit zusammen und gibt spezifische Handlungsempfehlungen für die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie.

2 Theorie: Zirkuläre Geschäftsmodelle

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird zunächst das lineare Wirtschaftssystem analysiert, um die Dringlichkeit eines Übergangs zu nachhaltigeren Modellen nachzuvollziehen. Darauf aufbauend wird die Entstehung der Circular Economy beleuchtet, wobei verschiedene Konzepte wie Performance Economy, Cradle-to-Cradle, Biomimicry, Industrial Ecology und Blue Economy vorgestellt werden, um ein ganzheitliches Bild von den Prinzipien einer Circular Economy zu erhalten. Anschließend werden die politischen Rahmenbedingungen untersucht. Dies umfasst globale Initiativen wie die Sustainable Development Goals (SDGs), den europäischen Circular Economy Action Plan (CEAP) und die Corporate Sustainability Reporting Initiative (CSRD) sowie das Kreislaufwirtschaftsgesetz in Deutschland (KrWG). Im letzten Abschnitt werden zirkuläre Geschäftsmodelle detailliert betrachtet. Es erfolgt eine Definition dieser Modelle, gefolgt von Strategien und Strukturen zur praktischen Umsetzung. Abschließend werden mögliche Erfolgsfaktoren sowie Misserfolgsfaktoren und Barrieren vorgestellt.

2.1 Lineares Wirtschaftssystem

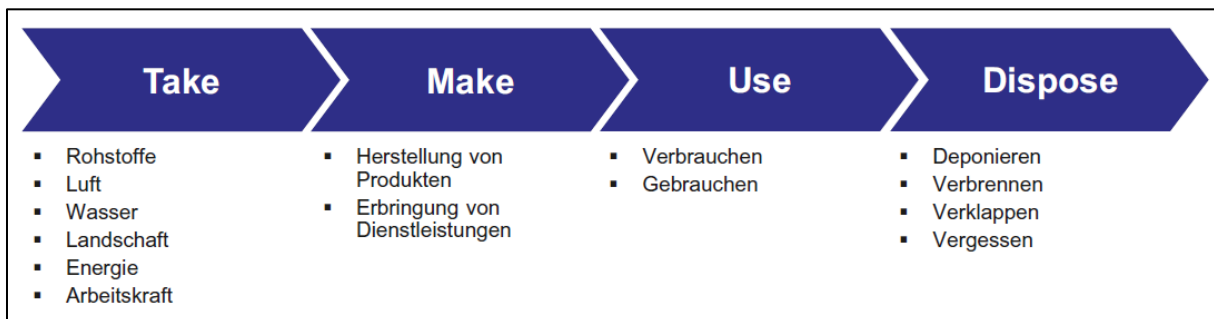


Abbildung 1: Konzept der Linearwirtschaft (Kreutzer 2023: S. 6)

Um die Dringlichkeit der Circular Economy zu betonen, ist es unabdingbar zu verstehen, welche Konsequenzen das vorherrschende lineare Wirtschaftssystem mit sich trägt. Grundsätzlich lässt sich das Konzept der Linearwirtschaft durch die Schritte *Take*, *Make*, *Use*, *Dispose* beschreiben (vgl. Abbildung 1). Es basiert auf der kontinuierlichen Entnahme von Rohstoffen, deren Verwertung zu Produktgütern, der darauffolgenden Verwendung dieser Produkte und abschließend ihrer Entsorgung, meist über Deponierung oder Verbrennung.¹ Im Idealfall hält die Verwendung bis zur

¹ Vgl. Ellen MacArthur Foundation 2015: S. 3 f.

totalen Abnutzung des Produkts an, die sich auch durch Reparaturen nicht mehr umkehren lässt. Jedoch besteht in unserer Gesellschaft die Gewohnheit neue Produkte zu kaufen und vermeintlich alte Produkte im Müll zu entsorgen, sei es ein neuer Modeartikel oder ein neues Surfboard. Treiber dafür können aktuelle Trends oder äußere Beeinflussungen zu Kaufentscheidungen sein. Die Vorherrschaft dieses linearen Verhaltens bestätigt sich darin, dass sich die Menschheit seit den 1970er Jahren in einem ökologischen *Overshoot* befindet, in dem die Nachfrage nach natürlichen Ressourcen die Menge übersteigt, welche die Erde an neuen Ressourcen generieren kann. Aus einer aktuellen Wirtschaftsperspektive bräuchten wir demnach 1,75 Globusse, um den Ressourcenbedarf der Menschheit decken zu können – Tendenz steigend.² Wachsende Bevölkerungszahlen und aktuelle Wirtschaftssysteme fordern dies auch zukünftig weiter heraus. Ohne unverzügliche Handlungen prognostiziert das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) einen Anstieg der globalen Rohstoffentnahme um 60 % bis zum Jahre 2060, „weit über das hinaus, was erforderlich ist, um die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse für alle im Einklang mit den [Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen] zu erfüllen.“³ Bei der abschließenden Entsorgung verhalten sich die Prognosen ähnlich: Es wird geschätzt, dass im Jahr 2020 die globale Erzeugung fester Haushaltsabfälle 2,1 Milliarden Tonnen pro Jahr erreicht hat. Bei fortlaufendem Wachstum der Wirtschaft und der Bevölkerung könnte diese Menge bis 2050 ohne entsprechende Interventionen auf 3,8 Milliarden Tonnen ansteigen, was einem Anstieg von 56 % entspricht.⁴

Die Zahlen und Prognosen verdeutlichen nicht nur, dass die Menschheit in ihrer jetzigen Form durch das lineare Wirtschaften zukünftig nicht tragfähig sein kann, sondern auch, dass das Problem in der Zukunft weiterwachsen wird. In einer Welt, welche den ökologischen Auswirkungen der globalen Wirtschaft ausgesetzt ist, wird es so in Zukunft immer schwieriger sein, die Bedürfnisse der Menschheit decken zu können. Darum müssen aktuelle Produktions- und Konsummuster überdacht werden, um auch fortan einen lebenswerten Globus für die Menschen sicherstellen zu können.

² Vgl. Global Footprint Network 2024

³ United Nations Environment Programme (UNEP) 2024a: S. XIV (eigene Übersetzung)

⁴ Vgl. United Nations Environment Programme (UNEP) 2024b: S. 18

2.2 Entstehung der Circular Economy

Um den ökologischen und ökonomischen Herausforderungen zukünftig gerecht zu werden, zeigt das Konzept der Circular Economy (CE) einen würdigen Ansatz als Ausweg vom linearen Wirtschaften. Auch wenn der Begriff CE in den letzten Jahren eine neue Relevanz erhalten hat, ist das Prinzip seit jeher in der Natur bekannt. Natürliche Abfälle kompostieren sich und finden zum Beispiel in Form von Nährstoffen eine neue Verwendung.

Um die allgemeinen Definitionen der CE besser zu verstehen, ist eine historische Betrachtung zur Entstehung des Konzeptes sinnvoll. Die Ellen MacArthur Foundation beschreibt die Ursprünge der CE aus unter anderem fünf Konzepten, welche in Abbildung 2 dargestellt sind.

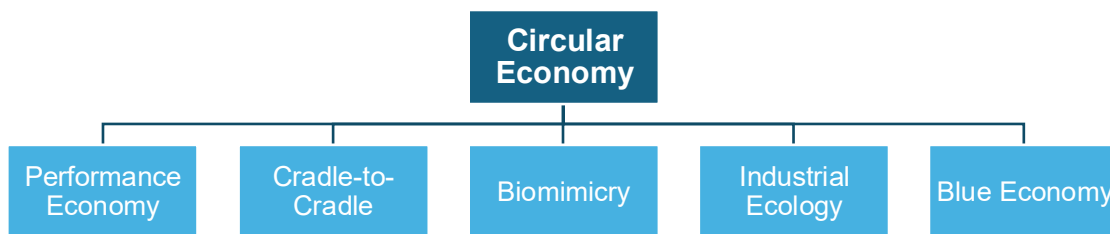


Abbildung 2: Ursprünge der CE (eigene Darstellung)

2.2.1 Performance Economy

Die Performance Economy bildet einen wesentlichen Pfeiler der CE und bietet einen paradigmatischen Wandel im Verständnis wirtschaftlicher Wertschöpfung. Stahel, der als einer der Wegbereiter der CE gilt, entwickelte das Konzept der Performance Economy um die negativen Umweltauswirkungen der linearen *Take-Make-Use-Dispose*-Wirtschaft zu minimieren. Im Kern zielt die Performance Economy darauf ab, den Material- und Energieeinsatz radikal zu reduzieren. Dabei werden Produkte, statt konsumiert und entsorgt zu werden, durch Dienstleistungen und langfristige Nutzungsmodelle ersetzt. Dies erfordert eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmensstrategien, bei der der Fokus von der Maximierung des Verkaufsvolumens hin zur Maximierung der Lebensdauer, Suffizienz und Effizienz von Produkten verschoben wird.⁵

Eines der fundamentalen Prinzipien der Performance Economy ist dabei die Entkopplung von Besitztum und Nutzen. Während traditionelle Geschäftsmodelle auf

⁵ Vgl.: Stahel 2019: S. 66 ff.

den Verkauf von Gütern abzielen, was oft mit einem hohen Ressourcenverbrauch und schnellem Verschleiß verbunden ist, fordert Stahel ein Umdenken: Der Wert eines Produkts soll nicht durch seinen Verkauf, sondern durch die Dauer und Intensität seiner Nutzung generiert werden. Unternehmen, die dieses Modell verfolgen, verkaufen keine Produkte mehr, sondern bieten stattdessen eine Dienstleistung an.⁶ Dies führt zu einer Reduktion der Herstellungszyklen und fördert die Entwicklung von Produkten, die langlebig, reparierbar und wiederverwendbar sind.

Stahel nennt als Anwendungsbeispiel der Performance Economy das Geschäftsmodell *Power by the Hour* von Rolls-Royce. Anstatt Flugzeugtriebwerke zu verkaufen, bietet Rolls-Royce die Nutzung dieser Triebwerke als Dienstleistung an, wobei der/die Kund*in nur für die tatsächliche Betriebszeit der Triebwerke zahlt. Dieses Modell ist nicht nur wirtschaftlich vorteilhaft für die Kund*innen, da sie keine hohen Anschaffungskosten für die Triebwerke tragen müssen, sondern es motiviert auch den*die Hersteller*in, die Triebwerke so langlebig und effizient wie möglich zu gestalten. Denn je länger die Triebwerke im Einsatz sind und je weniger sie gewartet werden müssen, desto profitabler ist das Modell sowohl für den*die Hersteller*in als auch für den*die Kund*in. Dieses Prinzip fördert somit eine intensive Ressourcenschonung und unterstützt gleichzeitig die Entwicklung von langlebigen und hochleistungsfähigen Produkten, die in einer traditionellen, auf Konsum ausgerichteten Wirtschaft keinen vergleichbaren Anreiz hätten.⁷

2.2.2 Cradle-to-Cradle

Das Cradle-to-Cradle-Prinzip, entwickelt von Michael Braungart und William McDonough, stellt ein zentrales Konzept innerhalb der CE dar, das sich ebenfalls durch seine radikale Abkehr vom traditionellen linearen Wirtschaftssystem auszeichnet. Im Gegensatz zur herkömmlichen Produktionsweise setzt Cradle-to-Cradle auf einen geschlossenen Kreislauf, bei dem Abfall vollständig eliminiert wird und alle Materialien entweder in einen biologischen oder technologischen Kreislauf zurückgeführt werden (Vgl. Abbildung 3).⁸

⁶ Vgl. ebd.

⁷ Vgl. ebd.: S. 82 f.

⁸ Vgl. McDonough & Braungart 2013: S. 7 f.

FIGURE 1: OUTLINE OF A CIRCULAR ECONOMY

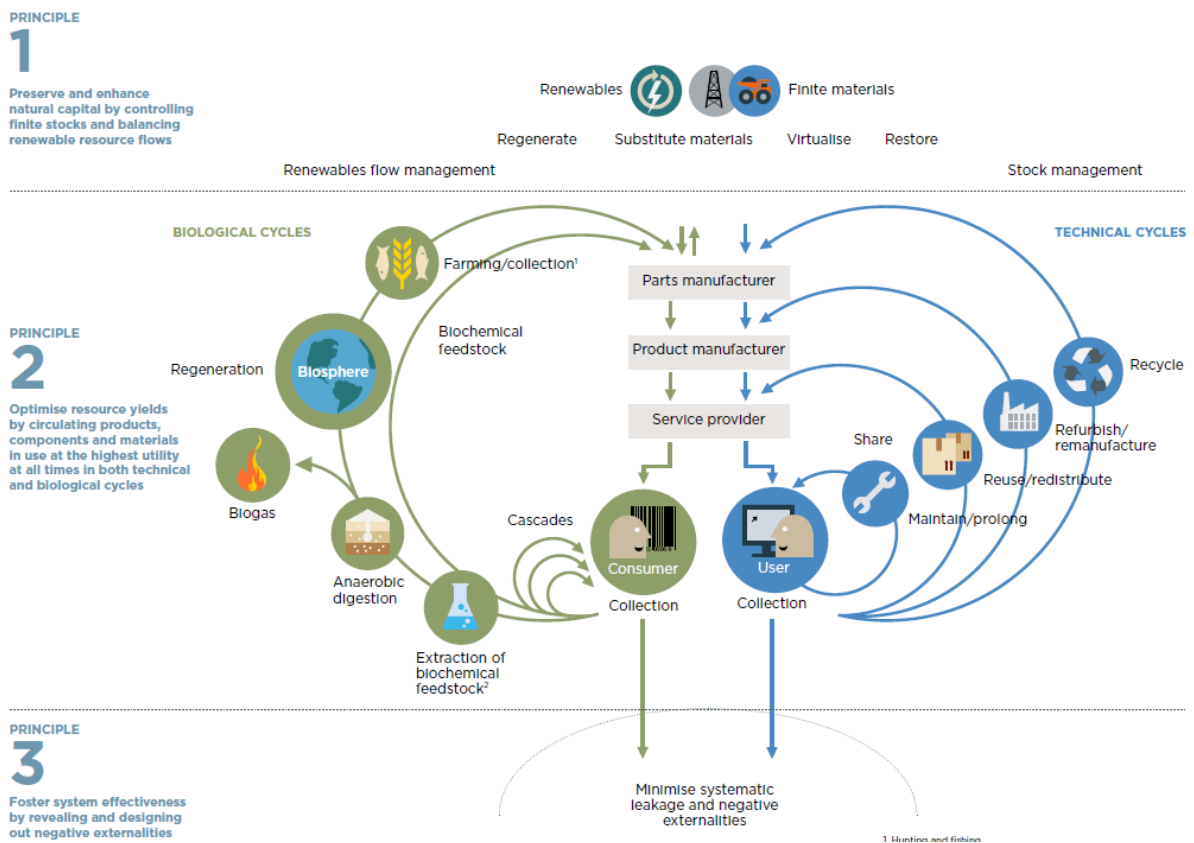


Abbildung 3: Biologischer und technischer Kreislauf (Ellen MacArthur Foundation 2015: S. 6)

Der biologische Kreislauf, in der Abbildung in grün dargestellt, bezieht sich auf organische Materialien, die nach ihrer Nutzung ohne Schaden für die Umwelt kompostiert und in den natürlichen Kreislauf zurückgeführt werden können. Diese Materialien sind so konzipiert, dass sie in den Biosphärenzyklus gelangen und dort als Nährstoffe für neue biologische Prozesse dienen können.⁹ Ein anschauliches Beispiel ist das Fahrrad. Der Reifenabrieb, gelangt als Mikroplastik in die Umwelt. Zukünftig muss dieses Material biologisch abbaubar gestaltet werden, um mit der Biosphäre im Einklang zu stehen und negative Auswirkungen auf Menschen und Natur zu vermeiden.¹⁰

Im Gegensatz dazu steht der technologische Kreislauf (blau dargestellt in Abbildung 3), der sich auf nicht-biologische Materialien wie Metalle oder Kunststoffe bezieht. Diese Materialien sind so gestaltet, dass sie nach ihrem Gebrauch in industriellen Prozessen wiederverwendet oder recycelt werden können, ohne an Qualität zu

⁹ Vgl. ebd.: S. 14 f.

¹⁰ Vgl. Cradle to Cradle NGO 2023

verlieren.¹¹ Ein anschauliches Beispiel ist hierbei eine Aluminiumdose, die nach Gebrauch gesammelt und eingeschmolzen wird, um neue Dosen oder andere Aluminiumprodukte herzustellen.

Das Cradle-to-Cradle-Prinzip fördert somit die Idee einer *Öko-Effektivität* statt der oft zitierten *Öko-Effizienz*. Während letztere darauf abzielt, die negativen Umweltauswirkungen zu minimieren, geht Cradle-to-Cradle einen Schritt weiter, indem es versucht, durch eine regenerative CE positive Effekte zu erzielen.¹² In der Praxis zeigt sich dies beispielsweise im Design von Gebäuden, die nicht nur Energie sparen, sondern selbst Energie erzeugen und damit einen positiven Beitrag zum ökologischen Gleichgewicht leisten.

Diese duale Kreislaufstruktur – biologisch und technologisch – ist zentral für die Verwirklichung einer wirklich nachhaltigen Wirtschaft und bietet eine zukunftsweisende Alternative zu den destruktiven Praktiken der traditionellen, linearen Wirtschaft.

2.2.3 Biomicricy

Das Prinzip der Biomimicry, wie es von Janine Benyus beschrieben wird, ist ein Ansatz innerhalb der CE, der sich an den effizienten und nachhaltigen Mechanismen der Natur orientiert. Biomimicry versteht die Natur als Vorbild und versucht, Lösungen für menschliche Probleme durch die Nachahmung von natürlichen Prozessen, Strukturen und Strategien zu finden. Benyus betont, dass die Natur über Milliarden Jahre hinweg durch Evolution optimierte Systeme hervorgebracht hat, die ohne Abfall und Energieverschwendung auskommen. Die Biomimicry basiert auf drei grundlegenden Prinzipien:¹³

1. *Nature as Model*: Sie betrachtet die Natur als Modell, indem sie natürliche Formen und Prozesse nachahmt, um innovative Lösungen zu entwickeln.
2. *Nature as Measure*: Die Natur dient als Maßstab, wobei ökologische Kriterien herangezogen werden, um die Nachhaltigkeit menschlicher Innovationen zu bewerten.
3. *Nature as Mentor*: Die Natur fungiert als Vorbild, indem sie uns dazu anregt, unsere Beziehung zur Umwelt neu zu definieren und von den Strategien der Natur zu lernen.

¹¹ Vgl. McDonough & Braungart 2013: S. 14 f.

¹² Vgl. ebd.: S. 18

¹³ Vgl. Benyus 1997: S. 7

Diese Prinzipien können auf die industrielle Produktion übertragen werden, um geschlossene Kreisläufe zu schaffen. Ein praktisches Beispiel ist die Nachahmung der Flossen des Buckelwals zur Entwicklung effizienterer Windturbinen. Entgegen der Annahme, dass glatte Oberflächen den Strömungswiderstand minimieren, entdeckten Forschende, dass die Höcker an den Flossenkanten den Strömungswiderstand reduzieren und den Auftrieb erhöhen. In Tests der *US Naval Academy* führten biomimetische Modelle zu einer Reduktion des Strömungswiderstands um 33 % und einer Erhöhung des Auftriebs um 8 %. Das kanadische Unternehmen *WhalePower* hat dies umgesetzt und die Effizienz von Windturbinen um über 40 % gesteigert. Ähnliche Designs können auch in Ventilatoren, Propellern, Flugzeugen und Surfboards genutzt werden.¹⁴ Solche Ansätze fördern Ressourceneffizienz und Innovation, indem sie nachhaltige Wege im Umgang mit begrenzten Ressourcen aufzeigen. Biomimicry demonstriert somit, wie die Verbindung von Natur und Technologie zu einer umweltfreundlicheren Wirtschaft führen kann.

2.2.4 Industrial Ecology

Industrial Ecology ist ein paradigmatisches Rahmenwerk, das in den späten 1980er Jahren durch einen visionären Artikel von Robert A. Frosch und Nicholas E. Gallopoulos in der Zeitschrift *Scientific American* entscheidend geprägt wurde. Vor dem Hintergrund einer wachsenden Bevölkerung und der damit verbundenen Zunahme des weltweiten Ressourcenverbrauchs, sowie des Abfallaufkommens, bekräftigen sie die Notwendigkeit einer industriellen Transformation zu einem integrativen Modell, welches sie als industrielles Ökosystem benennen.

*In einem solchen System wird der Energie- und Materialverbrauch optimiert, das Abfallaufkommen wird auf ein Minimum reduziert und die Abfälle eines Prozesses, seien es verbrauchte Katalysatoren aus der Erdölraffination, Flugasche und Schlacke aus der Stromerzeugung oder weggeworfene Kunststoffbehälter aus Konsumgütern, dienen als Rohstoff für einen anderen Prozess.*¹⁵

¹⁴ Vgl. Learn Biomimicry 2022

¹⁵ Frosch & Gallopoulos 1989: S. 144 (eigene Übersetzung)

Dieser innovative Ansatz zielt darauf ab, die Effizienz der Ressourcennutzung zu steigern und die Umweltbelastung zu minimieren, indem er die traditionelle lineare Produktionsweise in eine zirkuläre umwandelt.

Die Prinzipien, die Frosch und Gallopoulos skizzierten, bilden die Basis für das, was später als Industrial Ecology bekannt wurde. Sie beinhalten die Analyse und Verbindung von Material- und Energieflüssen innerhalb und zwischen verschiedenen Sektoren, um eine effizientere Ressourcennutzung zu fördern. Ein Schlüsselaspekt, wie Industrial Ecology die Entstehung des Konzepts der CE geprägt hat, liegt in der Förderung von industriellen Symbiosen als direktes Beispiel zirkulärer Geschäftsmodelle.¹⁶ Ein bekanntes Beispiel dafür ist die *Kalundborg Symbiosis* in Dänemark. In Kalundborg tauschen mehrere Unternehmen – darunter eine Raffinerie, ein Kraftwerk und eine pharmazeutische Fabrik – Materialien, Energie und Wasser in einer Weise aus, die ihre Abhängigkeit von externen Ressourcen verringert und ihre Umweltauswirkungen reduziert. Dieses Netzwerk ermöglicht es den beteiligten Unternehmen, Kosten zu senken, Ressourcen effizienter zu nutzen und ihre Umweltbelastung zu minimieren.¹⁷

Das Projekt Kalundborg demonstriert, wie Unternehmen ihre Produktionsprozesse so anpassen können, dass sie von zirkulären Produktionsweisen auf verschiedenen Ebenen profitieren können. Die Industrial Ecology konzentriert sich also auf die Optimierung von Material- und Energieflüssen innerhalb und zwischen industriellen Systemen, während die weiteren Elemente der CE diesen Ansatz erweitern um eine umfassendere Betrachtung der gesamten Wirtschaft anzustreben.

2.2.5 Blue Economy

Das Konzept der Blue Economy, welches maßgeblich von Gunter Pauli beschrieben und geprägt wurde, zeichnet sich durch vier fundamentale Prinzipien aus, die einen tiefgreifenden Wandel in der Art und Weise, wie wirtschaftliche Aktivitäten gestaltet werden, postulieren. Diese Prinzipien tragen dazu bei, ein nachhaltiges und ressourceneffizientes Wirtschaftssystem zu etablieren, das die natürlichen Prozesse der Ökosysteme als Vorbild nimmt und innovative Geschäftsmodelle hervorbringt.

¹⁶ Vgl. ebd.: S. 148

¹⁷ Vgl. European Circular Economy Stakeholder Platform o. J.

1. Das Prinzip *Be Continually Inspired by Nature* unterstreicht die stete Inspiration durch die Natur. In der Blue Economy dient die Natur ebenfalls als Vorbild durch ihre Millionen Jahre alten Prozesse und Kreisläufe. Wirtschaftliche Aktivitäten sollen demnach nicht nur umweltfreundlich gestaltet werden, sondern durch natürliche Systeme inspiriert werden.¹⁸
2. Das Prinzip *Change the Rules of the Game* fordert einen grundlegenden Wandel der wirtschaftlichen Spielregeln. Anstatt auf konventionelle Methoden der Wertschöpfung und Ressourcennutzung zurückzugreifen, sollen neue, innovative Ansätze entwickelt werden, die traditionelle Paradigmen in Frage stellen. Ziel ist nicht nur die Steigerung der Effizienz, sondern auch die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten, die ökologisch und ökonomisch nachhaltig sind, etwa durch die Umwandlung von Abfallstoffen in wertvolle Ressourcen.¹⁹
3. Das dritte Prinzip *Focus on What is Locally Available* hebt die Bedeutung der Nutzung lokal verfügbarer Ressourcen hervor. Die Blue Economy zielt darauf ab, Abhängigkeiten von globalen Lieferketten zu minimieren und stattdessen lokale Ressourcen und Talente zu mobilisieren, um wirtschaftliche und soziale Resilienz zu stärken.²⁰
4. Schließlich betont das vierte Prinzip *See Change as the Only Constant* die Notwendigkeit, Veränderung als eine konstante Größe in der Wirtschaft anzuerkennen und zu integrieren. Anstatt an starren Strukturen und Prozessen festzuhalten, fordert die Blue Economy eine dynamische und anpassungsfähige Herangehensweise. Dies beinhaltet die Bereitschaft, bestehende Praktiken kontinuierlich zu hinterfragen und anzupassen, um auf neue Herausforderungen und Chancen zu reagieren.²¹

Ein prominentes Beispiel der Blue Economy ist die Verwendung von Kaffeesatz als Substrat für die Pilzzucht. Anstatt Kaffeesatz als Abfall zu entsorgen – was Ressourcen verschwendet und Kosten verursacht – wird er als wertvolle Ressource erkannt und genutzt. Der nährstoffreiche Kaffeesatz dient als Boden für die Kultivierung von Speisepilzen, die vermarktet werden können. Die entstehenden Nebenprodukte, wie

¹⁸ Vgl. Pauli 2017: S. 3 f.

¹⁹ Vgl. ebd.: S. 16 f.

²⁰ Vgl. ebd.: S. 28 f.

²¹ Vgl. ebd.: S. 41

das Pilzmyzel, finden als Tierfutter Verwendung. So entsteht ein nahezu geschlossener Stoffkreislauf, der Abfall minimiert und Ressourceneffizienz maximiert.²²

2.2.6 Definition Kreislaufwirtschaft

Die Betrachtung der Ursprungskonzepte von CE zeigt, wie vielfältig das Konzept sein kann. Von vielen verschiedenen Seiten wurde es bereits untersucht und versucht zu definieren. Obwohl das Bewusstsein über die Vorteile, die ökonomisch und ökologisch entstehen, längst vorhanden ist, gibt es bis heute keinen klaren Konsens darüber, wie CE zu definieren ist. Eine Studie aus dem Jahr 2017 analysierte 114 Definitionen des Konzeptes und verdeutlicht dabei, wie vielseitig und komplex dieses sein kann.²³ Die Studie stellt fest, dass die die Kernprinzipien *Reduzieren*, *Wiederverwenden* und *Recycling* am meisten innerhalb der Definitionen verwendet werden. Weiter wird erklärt, dass *wirtschaftlicher Wohlstand* und *ökologische Qualität* als wichtigste Aspekte für CE gelten während *soziale Gerechtigkeit* weitestgehend vernachlässigt wird und die Auswirkungen von CE auf diese auch noch kaum bekannt sind.²⁴ Lehmacher und Bödecker schreiben 2023, dass trotz der vielen Versuche CE zu definieren, zwei Definitionen eine weitreichende Relevanz erhalten haben:

Die Definition der EU-Kommission aus dem Jahr 2014:

Die Kreislaufwirtschaft stellt eine Entwicklungsstrategie dar, die wirtschaftliches Wachstum ohne Erhöhung des Ressourcenverbrauchs mit sich bringt, Produktionsketten und Konsumgewohnheiten tiefgreifend verändert und industrielle Systeme auf Systemebene neu gestaltet.

und die der Ellen MacArthur Foundation aus dem Jahr 2012:

Die Kreislaufwirtschaft bezieht sich auf eine industrielle Wirtschaft, die absichtlich wiederherstellend ist, auf erneuerbare Energien setzt, den Einsatz von giftigen Chemikalien minimiert, verfolgt und eliminiert und Abfall durch sorgfältige Planung beseitigt.²⁵

²² Vgl. ebd.: S. 49

²³ Vgl. Kirchherr et al. 2017: S. 221

²⁴ Vgl. ebd.: S. 226

²⁵ Lehmacher & Bödecker 2023: S. 11 f.

2.3 Politische Rahmenbedingungen

Im Anschluss an eine umfassende Einführung in die Entstehung des Konzepts der CE wird im folgenden Abschnitt dargestellt, wie das Konzept auf globaler, europäischer und nationaler Ebene in der Politik verankert und implementiert wurde. Abschließend wird ein kurzer Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben, um aktuelle politische Trends hin zu einer zirkulären Wirtschaft zu beleuchten.

2.3.1 Global: Sustainable Development Goals (SDGs)

Die Sustainable Development Goals (SDGs) wurden im Jahr 2015 von den Vereinten Nationen als Nachfolge der Millenniums-Entwicklungsziele (MDGs) verabschiedet. Sie verkörpern die globalen Ambitionen, bis 2030 eine nachhaltige Entwicklung für alle Menschen zu gewährleisten.²⁶ Dafür wurden 17 Hauptziele und weiter 169 Unterziele definiert, „darauf ausgerichtet, Armut, Ungleichheit und Diskriminierung zu bekämpfen und allen Menschen ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen“.²⁷ Obwohl die SDGs keine rechtlich bindenden Verpflichtungen für Unternehmen darstellen, bieten sie dennoch ein geeignetes Rahmenwerk und schaffen auf verschiedenen Ebenen eine solide Grundlage für unternehmerische Aktivitäten. So können sie beispielsweise als gemeinsame Sprache in der Kommunikation mit Stakeholder*innen dienen oder Unternehmen als Leitfaden und Struktur bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien unterstützen.²⁸

Circular Economy kann eine zentrale Rolle spielen für die Erreichung einiger Sustainable Development Goals. An folgenden Zielen lassen sich die Beiträge der CE exemplarisch hervorheben:

- SDG 3 – Gesundheit und Wohlergehen: Mit der Prämisse, dass eine Linearwirtschaft auf Dauer das globale Wohlergehen und die Gesundheit der Menschen beeinträchtigt, ist dieses Ziel nur bei einer Transformation zu CE zu erreichen.
- SDG 8 – Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum: Die CE kann, beispielsweise über neue Technologien und Prozesse, Arbeitsplätze sowie das Wachstum der Wirtschaft fördern.

²⁶ Vgl. Kreutzer 2023: S. 9 und Global Reporting Initiative et al. 2015: S. 7

²⁷ Kreutzer 2023: S. 9

²⁸ Vgl. Global Reporting Initiative et al. 2015: S. 8 f.

- SDG 9 – Industrie, Innovation und Infrastruktur: Um CE umzusetzen werden Unternehmen gefordert innovative Lösungen im Produktdesign, der Produktion und dem Recycling einzusetzen.
- SDG 12 – Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion: Durch eine effizientere Nutzung von Ressourcen, die Minimierung von Abfall und ein umweltbewusstes Produktdesign trägt die CE wesentlich dazu bei, nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster zu fördern.
- SDG 13 – Maßnahmen zum Klimaschutz: Das Minimieren von Abfall und verbrauchten Ressourcen kann sich positiv auf die CO₂-Bilanz eines Unternehmens oder Produktes auswirken und trägt somit einen positiven Beitrag zum Klimawandel.
- SDG 17 – Partnerschaften zur Erreichung der Ziele: Die Entwicklung zu einer CE wird nur möglich sein, wenn Partnerschaften zwischen Unternehmen, Menschen, Staaten, etc. entstehen.²⁹

Diese Beispiele verdeutlichen die zentrale Bedeutung einer Transformation hin zu einer CE für die Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen.³⁰

2.3.2 Europa: Umsetzung der Circular Economy in der EU

Circular Economy Action Plan (CEAP)

Der europäische Circular Economy Action Plan (CEAP) stellt eine zentrale Säule des European Green Deal dar und zielt darauf ab, die EU-Wirtschaft in eine nachhaltigere und ressourceneffizientere Richtung zu lenken. Der 2020 verabschiedete Aktionsplan baut auf den Fortschritten des ersten Plans von 2015 auf und erweitert diesen um ambitioniertere Maßnahmen. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf der Gestaltung nachhaltiger Produkte, der Förderung von Kreislaufwirtschaftsprozessen sowie der Verringerung von Abfallmengen, zum Beispiel in den Bereichen Kunststoff, Textilien und Elektronik.³¹ Der CEAP sieht vor, dass alle Produkte auf dem EU-Markt zirkulären Prinzipien entsprechen, indem sie langlebiger, wiederverwendbarer und reparierbarer sein sollen. Dies geht einher mit einer stärkeren Reglementierung und Kontrolle und

²⁹ Vgl. Kreuzer 2023: S.10 f.

³⁰ Vgl. ebd.: S. 11

³¹ Vgl. European Commission 2020: S. 2 ff. und European Commission o. J.-a

der Einführung einer erweiterten Hersteller*innenverantwortung, die den*die Produzent*in dazu verpflichtet, nachhaltiges Produktdesign umzusetzen und für die umweltgerechte Entsorgung ihrer Produkte zu sorgen.³²

Ein Schlüsselement des CEAP ist die Etablierung von rechtlichen Rahmenbedingungen zur Förderung von Innovationen im Bereich der CE. So plant die EU, durch gezielte Förderprogramme und regulatorische Maßnahmen sowohl die Entwicklung neuer Technologien als auch die Anpassung bestehender Geschäftsmodelle an die Anforderungen der CE zu unterstützen.³³ Gleichzeitig sollen Maßnahmen zur Bekämpfung von Greenwashing und zur Verbesserung der Transparenz entlang der Wertschöpfungsketten implementiert werden, um den Verbraucher*innen fundierte Entscheidungen zu ermöglichen und das Vertrauen in nachhaltige Produkte zu stärken.³⁴

Im Rahmen des CEAP wurde auch der Digital Product Passport (DPP) vorgeschlagen. Dieser soll digitale Informationen über Produkte bereitstellen, die deren gesamten Lebenszyklus begleiten. Akteur*innen entlang der Wertschöpfungskette erhalten dadurch Zugang zu relevanten Daten über Materialien, Komponenten und Herkunft von Produkten sowie Informationen zur Reparierbarkeit und Recyclingfähigkeit. Dies fördert die Transparenz und erleichtert die Umsetzung von Kreislaufwirtschaftsprinzipien.³⁵

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Ergänzend zum CEAP ist im Januar 2023 die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU verabschiedet worden. Diese Richtlinie erweitert die bisherigen Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung von Unternehmen und verpflichtet eine größere Anzahl von Unternehmen dazu, detaillierte Informationen über ihre Nachhaltigkeitsleistung offenzulegen. Die CSRD legt mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) die Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts fest. Dabei widmet sich der ESRS E5 der Berichterstattung zur CE und verlangt von Unternehmen, dass sie in ihren Nachhaltigkeitserklärungen detaillierte Informationen über ihre Kreislaufwirtschaftspraktiken offenlegen. Dies beinhaltet Angaben zur Verwendung von recycelten Materialien, zum Abfallmanagement und zu ihren

³² Vgl. European Commission 2020: S. 4 ff.

³³ Vgl. ebd.: S. 7

³⁴ Vgl. ebd.: S. 6

³⁵ Vgl. European Commission o. J.-b

Bemühungen, Abfälle während des gesamten Produktlebenszyklus zu reduzieren. Darüber hinaus sind Unternehmen verpflichtet, umfassende Strategien für den Übergang zu einem Kreislaufwirtschaftsmodell darzulegen und detaillierte Daten über die Umweltauswirkungen ihrer kreislaufwirtschaftlichen Maßnahmen bereitzustellen.³⁶

Durch die Integration der CSRD und des DPP unterstreicht die EU ihre umfassende Herangehensweise zur Förderung der CE. Während die CSRD die Rechenschaftspflicht von Unternehmen erhöht und nachhaltige Investitionen fördert, bietet der DPP praktische Werkzeuge zur Verbesserung der Produktnachhaltigkeit und zur Ermöglichung zirkulärer Geschäftsmodelle. Gemeinsam tragen diese Initiativen dazu bei, die Ziele des CEAP zu erreichen und die Transformation zu einer ressourceneffizienten und zirkulären Wirtschaft voranzutreiben.

2.3.3 Deutschland: Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG)

Das deutsche Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) trat im Jahr 2012 in Kraft und verfolgt das Ziel, die Abfallwirtschaft in eine nachhaltige und umweltverträgliche Kreislaufwirtschaft umzuwandeln. Dabei setzt das KrWG die europäische Abfallrahmenrichtlinie (2008/98/EG) in nationales Recht um³⁷ und orientiert sich an den Grundprinzipien der Abfallhierarchie:

1. Vermeidung
2. Vorbereitung zur Wiederverwendung
3. Recycling
4. sonstige Verwertung
5. Beseitigung

Diese Prioritätenordnung soll sicherstellen, dass die Ressourcennutzung optimiert und die Umweltauswirkungen minimiert werden.³⁸

Im Sinne der Circular Economy verpflichtet das Gesetz zunächst Unternehmen dazu Abfall zu vermeiden und zu minimieren. „Eine Vermeidung nach § 3 KrWG ist jede Maßnahme, die ergriffen wird, bevor ein Stoff, Material oder Erzeugnis zu Abfall geworden ist.“³⁹ Dadurch stößt das Gesetz nicht nur die Transformation zu zirkulären Prozessen an, sondern auch eine Wiederverwendung oder längere Benutzung von

³⁶ Vgl. Büker et al., 2024: S. 3

³⁷ Vgl. Bundesministeriums der Justiz 2023: S. 5

³⁸ Vgl. ebd. S. 11

³⁹ Kreutzer 2023: S. 15

Produkten. Weiter werden über die Einführung der erweiterten Produktverantwortung mit § 23 KrWG Hersteller*innen und Vertreiber*innen dazu verpflichtet, die gesamte Lebensdauer ihrer Produkte einschließlich der Entsorgungsphase zu berücksichtigen. Durch diese Regelung werden Anreize für die Entwicklung langlebiger, reparaturfreundlicher und recyclingfähiger Produkte geschaffen.⁴⁰ Auch wurden mit dem KrWG spezifische Vorgaben für die Sammlung und Verwertung von Abfällen festgelegt. „Dies beinhaltet Pflichten zur getrennten Sammlung von Abfällen, beispielsweise bei Papier, Glas, Metallen, Kunststoffen und Bioabfällen, um die Qualität des Recyclingmaterials zu verbessern.“⁴¹ Alle diese Maßnahmen zielen darauf ab, natürliche Ressourcen zu schonen und Mensch und Umwelt vor den Gefahren von Abfällen zu bewahren.⁴²

Insgesamt trägt das Kreislaufwirtschaftsgesetz damit wesentlich zur Umsetzung der Prinzipien der CE in Deutschland bei. Es stellt nicht nur die Weichen für eine nachhaltige Abfallbewirtschaftung, sondern schafft auch rechtliche Rahmenbedingungen, die Innovationen fördern und die Transformation zu einer CE unterstützen.

2.4 Zirkuläre Geschäftsmodelle

Wie zuvor erläutert, benötigt die Transformation zu einer Circular Economy die Partizipation der gesamten Wirtschaft. Neben der Politik tragen Unternehmen durch die Implementierung zirkulärer Strategien maßgeblich dazu bei, die CE in den *Mainstream* zu bringen. Auch wenn zirkuläre Geschäftsmodelle neue Kernkompetenzen im zirkulären Design von Produkten und Prozessen erfordern, entstehen neue Möglichkeiten von ökonomischen Vorteilen zu profitieren.⁴³ Im folgenden Teil der Arbeit sollen zirkuläre Geschäftsmodelle definiert werden und Strategien sowie Umsetzungsbeispiele vorgestellt werden. Abschließend werden mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien dieser Geschäftsmodelle beschrieben.

⁴⁰ Vgl. ebd.: S. 17

⁴¹ Ebd.: S. 15 f.

⁴² Vgl. ebd.: S. 5

⁴³ Vgl. Ellen MacArthur Foundation 2015: S. 10 f. & 16

2.4.1 Definition zirkulärer Geschäftsmodelle

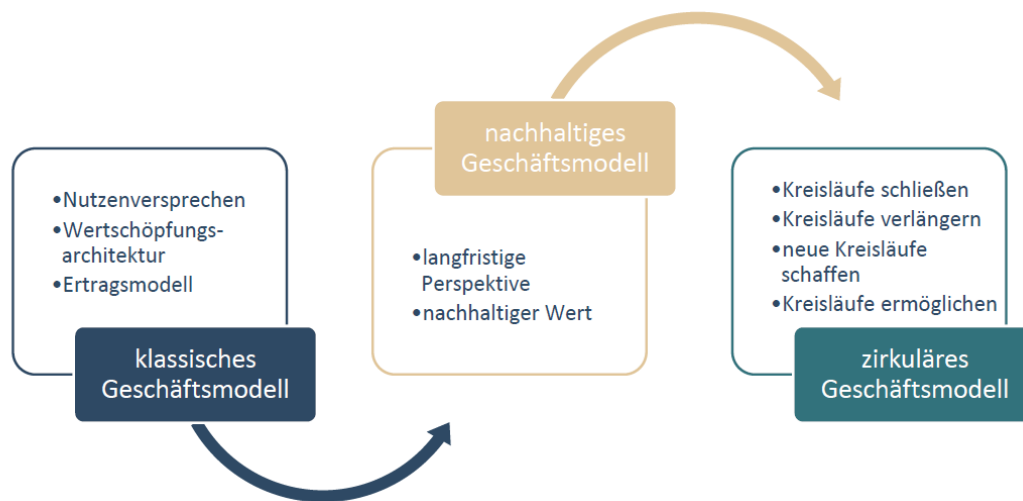


Abbildung 4: Transformation linearer Geschäftsmodelle in zirkuläre Geschäftsmodelle (Lichtenthäler et al. 2022: S. 11)

Ein Geschäftsmodell beschreibt grundsätzlich, wie ein Unternehmen Wert schafft, anbietet und erfasst. Interne und externe Faktoren stehen dabei in einem dynamischen Wechselspiel und definieren somit die Marktposition eines Unternehmens.⁴⁴ Die Änderung dieser Faktoren ermöglicht es Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich zu hinterfragen, anzupassen und innovative Ansätze zu entwickeln, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Abbildung 4 zeigt, dass innerhalb eines klassischen Geschäftsmodelles das Nutzenversprechen, die Struktur der Wertschöpfung und das Ertragsmodell eine zentrale Rolle spielen. Jedoch basiert die Wirtschaftsweise vieler Unternehmen dabei traditionell auf der Annahme einer unendlichen Verfügbarkeit von Ressourcen, was zu einer linearen Wirtschaftsform führt, in der Güter nach einmaliger Nutzung entsorgt werden und Wirtschaftswachstum direkt an den Ressourcenverbrauch gekoppelt ist.⁴⁵

*Die zunehmende Preisvolatilität, die Risiken in der Lieferkette und der wachsende Druck auf die Ressourcen haben Unternehmer*innen und politische Entscheidungsträger*innen darauf aufmerksam gemacht, dass ein Umdenken bei der Verwendung von Materialien und Energie erforderlich ist.⁴⁶*

Für viele Unternehmen wird deshalb das Konzept zirkulärer Geschäftsmodelle aus einer ökonomischen Perspektive interessant, da es ihnen trotz des wachsenden

⁴⁵ Vgl. Lichtenthäler et al. 2022: S. 8 f.

⁴⁶ Ellen MacArthur Foundation 2015: S. 2 (eigene Übersetzung)

Drucks einen Business Value verspricht. In der Literatur gibt es jedoch unterschiedliche Begriffe und Definitionen für zirkuläre Geschäftsmodelle, welche stark variieren je nach den Perspektiven und methodischen Ansätzen, die zugrunde gelegt werden. Einige Autor*innen betonen die Bedeutung der Akteur*innen auf dem Weg zur CE, während andere die Differenzierung zwischen Produktions- und Dienstleistungsmodellen hervorheben. Weitere Ansätze fokussieren sich auf die Mechanismen zur Schließung von Materialkreisläufen. Aufgrund der Vielfalt sind die Definitionen und Begriffe unterschiedlich präzise, weshalb zirkuläre Geschäftsmodelle oft nicht direkt definiert, sondern durch die Darstellung ihrer wesentlichen Merkmale beschrieben werden, die für die Transformation von einem linearen zu einem zirkulären Ansatz relevant sind.⁴⁷

So zeichnen sich zirkuläre Geschäftsmodelle durch Strategien aus, die darauf abzielen, Ressourcenkreisläufe zu verlangsamen, zu verlängern und zu schließen. Dies erfordert tiefgreifende Veränderungen in der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens, von der Produktion über den Vertrieb bis hin zur End-of-Life-Phase eines Produkts, und beinhaltet die Rückführung von Produkten zur Wiederverwendung oder zum Recycling.⁴⁸ Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll folgende Definition nach dem Institut der deutschen Wirtschaft verwendet werden:

„Zirkuläre Geschäftsmodelle sind Geschäftsmodelle, die auf die Ermöglichung, Schließung, Schaffung oder Verlängerung von Kreisläufen ausgerichtet sind, indem sie Werte so lange wie möglich erhalten und Ressourcen schonen, bei gleichzeitigem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.“⁴⁹

2.4.2 Aufbau zirkulärer Geschäftsmodelle

Wie in der Definition des Institutes der deutschen Wirtschaft definiert auch die Ellen MacArthur Foundation vier Kernstrategien zirkulärer Geschäftsmodelle.⁵⁰

- Kreisläufe schließen: Die Strategie zielt darauf ab, den Materialkreislauf zu schließen, indem wertvolle Rohstoffe aus Produkten am Ende ihres Lebenszyklus wiederverwendet werden. Anstatt Produkte nach Gebrauch zu entsorgen, werden ihre Materialien beispielsweise durch Reparatur,

⁴⁷ Vgl. Lichtenthäler et al. 2022: S. 8 und OECD 2019: S. 24 ff.

⁴⁸ Vgl. Lichtenthäler et al. 2022: S. 9 f.

⁴⁹ Ebd.: S. 10

⁵⁰ Vgl. ebd.: S. 13 ff. und Ellen MacArthur Foundation 2013 S. 30 f.

Wiederaufbereitung oder Recycling zurückgewonnen und in die Produktion neuer Güter integriert. So dienen die wiedergewonnenen Ressourcen als Ausgangsstoffe für die Herstellung anderer Produkte.⁵¹

- Kreisläufe ermöglichen: Eine weitere Strategie zirkulärer Geschäftsmodelle beginnt bereits bei der Produktplanung und -gestaltung, indem sie Kreislaufführung berücksichtigt. Wichtige Maßnahmen hierfür sind die Nutzung nachwachsender oder recycelter Materialien und die Anwendung von Ökodesign-Prinzipien.⁵² Dies fördert die Gestaltung von Produkten, die nach ihrer Nutzung effizient in ihre Bestandteile zerlegt werden können, und reduziert den Ressourcenverbrauch durch Wiederverwendung und Recycling.⁵³
- Neue Kreisläufe schaffen: Hierbei liegt der Fokus darauf, dass durch den Einsatz von alternativen Materialien oder Produktionsmethoden neue Möglichkeiten für Zirkularität entstehen können, die bisher nicht vorhanden waren. Ein typisches Szenario ist, dass im Produktionsprozess eines Unternehmens ein Abfallprodukt entsteht, das in einem traditionellen linearen Wirtschaftssystem lediglich entsorgt würde. Dieses Abfallprodukt könnte jedoch als Input für ein anderes Unternehmen genutzt werden. Durch die gezielte Verknüpfung von Angebot und Nachfrage können so neuartige Kreislaufsysteme entstehen. Die Strategie wird in der Praxis häufig dort angewandt, wo bestehende Geschäftsmodelle nicht die gesamte Nachfrage bedienen können. Indem diese Angebotslücken geschlossen werden, entstehen umfassende Kreisläufe, die alle Leistungen gebündelt aus einer Quelle anbieten.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Ellen MacArthur Foundation 2013: S. 30 f.

⁵² Vgl. ebd.

⁵³ Vgl. European Commission o. J.-b

⁵⁴ Vgl. Ellen MacArthur Foundation 2013: S. 30 f.

- Kreisläufe verlängern: Die letzte Kernstrategie fokussiert sich besonders auf den möglichst langen Erhalt eines Produktwertes. Die Maßnahme der Wiederverwendung ist ein plakatives Beispiel. Wird ein altes Produkt nicht mehr gebraucht, kann es, statt entsorgt, von anderen Nutzer*innen verwendet werden. Diesem Prinzip entspringt auch der Sharing-Ansatz. Im Kern geht es darum, Produkte, deren potentielle Nutzung man selbst nicht zu 100 Prozent auslastet, mit anderen Nutzer*innen zu teilen, was wiederum die Nachfrage nach neuen Produkten und den darin enthaltenen Rohstoffen verringert. Für Unternehmen bedeutet dies, sich zum Beispiel teure Maschinen zu teilen, anstatt die Kosten allein zu tragen und damit Effizienzsteigerungen zu erreichen.⁵⁵

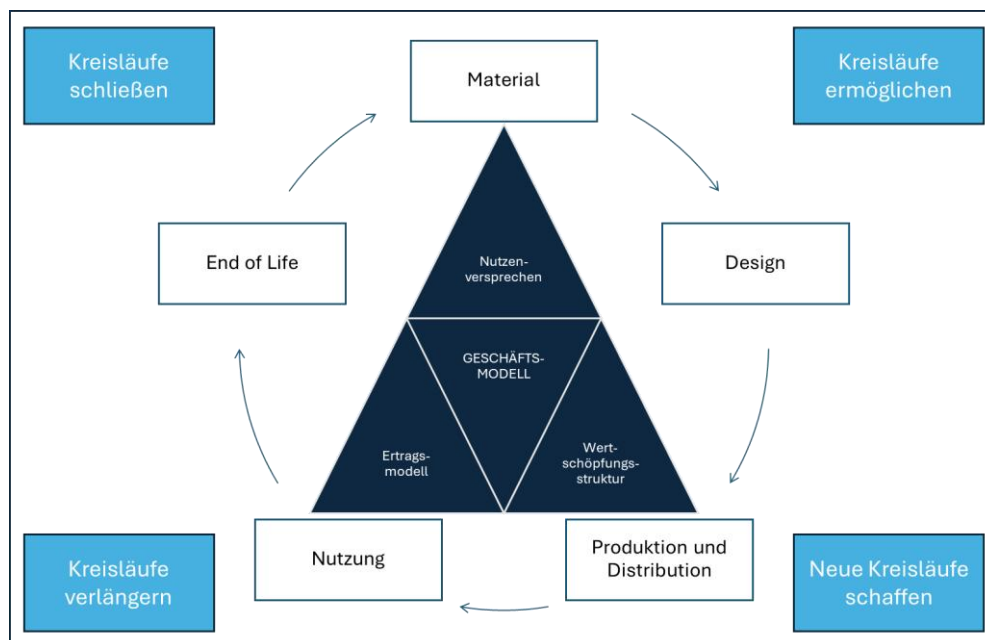


Abbildung 5: Zirkuläre Geschäftsmodelle und zirkuläre Wertschöpfung (eigene Darstellung, übernommen aus Lichtenthäler et al. 2022: S. 15)

Die Abbildung 5 zeigt, wie die Kernstrategien im Zusammenhang mit Geschäftsmodellen und der zirkulären Wertschöpfung von Unternehmen stehen. Sie schaffen für Unternehmen ein Konzept, um mehr Wert ihrer Produkte und Dienstleistungen zu erreichen und ihren negativen ökologischen Einfluss zu verringern.

⁵⁵ Vgl. ebd.

2.4.3 9-R-Strategien zur Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle

Entlang des Lebenszyklus können Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen zur zirkulären Wertschöpfung anwenden. Ein geeignetes Modell bietet das 9-R-Framework der Circular Economy, entwickelt von J. Potting et al., indem es eine Hierarchie von Strategien definiert, die darauf abzielen, den Lebenszyklus von Materialien und Produkten zu verlängern und Abfall zu minimieren. Diese Strategien, die in aufsteigender Reihenfolge der Kreislauffähigkeit angeordnet sind, reichen von der Vermeidung des Konsums bis zur Rückgewinnung von Materialien und umfassen die folgenden Rs⁵⁶:

- **R0 – Refuse**: Vermeidung der Produktion und des Konsums von Produkten, die nicht unbedingt notwendig sind. Diese Strategie betont den Verzicht auf Produkte, die keine wirkliche Notwendigkeit erfüllen, und stellt damit die effizienteste Methode zur Schonung von Ressourcen dar.
- **R1 – Rethink**: Überdenken der Nutzung bestehender Ressourcen, um alternative Nutzungsmöglichkeiten zu fördern. Diese Strategie ermutigt dazu, Produkte intensiver zu nutzen, beispielsweise durch gemeinsame Nutzung (Sharing Economy) oder multifunktionale Nutzung, was zu einer Verlängerung der Produktlebensdauer führen kann.
- **R2 – Reduce**: Reduktion des Material- und Energieverbrauchs in der Produktion und im Konsum. Diese Strategie zielt darauf ab, den Bedarf an Ressourcen von Anfang an zu minimieren, etwa durch effizientere Herstellungsprozesse oder die Verringerung des Materialeinsatzes bei der Produktgestaltung.
- **R3 – Reuse**: Wiederverwendung von Produkten ohne wesentliche Veränderungen. Produkte werden im gleichen Zustand für den gleichen Zweck wiederverwendet, wodurch die Nachfrage nach neuen Produkten reduziert, und die Lebensdauer der bestehenden Produkte verlängert wird.
- **R4 – Repair**: Reparatur von defekten Produkten, um deren Nutzungsdauer zu verlängern. Diese Strategie fördert die Instandhaltung und kleinere Reparaturen, wodurch Produkte länger im Gebrauch bleiben und der Bedarf an neuen Ressourcen verringert wird.

⁵⁶ Vgl. Potting et al. 2017: S. 5

- R5 – Refurbish: Generalüberholung und Aufarbeitung von gebrauchten Produkten. Diese Strategie umfasst umfassendere Maßnahmen als die einfache Reparatur und zielt darauf ab, die Funktionalität und das Aussehen eines Produkts zu erneuern, um es in einen neuwertigen Zustand zu versetzen.
- R6 – Remanufacture: Wiederaufbereitung von Produkten, bei der diese vollständig demontiert und aus den wiederverwendbaren Teilen neue Produkte hergestellt werden. Dies geht über das Refurbishing hinaus und ermöglicht die Herstellung von Produkten, die den Qualitätsstandards eines neuen Produkts entsprechen.
- R7 – Repurpose: Umnutzung von Produkten oder Komponenten für einen anderen Zweck als ursprünglich vorgesehen. Diese Strategie fördert Kreativität und Flexibilität im Umgang mit Ressourcen, indem Produkte oder Teile davon einer neuen Funktion zugeführt werden, die von ihrer ursprünglichen Verwendung abweicht.
- R8 – Recycle: Rückgewinnung von Materialien aus Produkten, die das Ende ihrer Nutzungsdauer erreicht haben. Im Recyclingprozess werden Materialien wie Metall, Glas oder Kunststoff durch mechanische oder chemische Prozesse getrennt und aufbereitet, um in neuen Produkten wiederverwendet zu werden. Recycling erfordert jedoch oft mehr Energie und Ressourcen als die vorangegangenen Strategien.
- R9 – Recover: Rückgewinnung von Energie aus Abfallstoffen, die nicht mehr für andere R-Strategien geeignet sind. Diese letzte Strategie im 9-R-Framework beinhaltet die energetische Verwertung, bei der nicht mehr recycelbare Materialien verbrannt werden, um Energie zu erzeugen. Diese Methode ist am wenigsten wünschenswert, da sie den Abfall tatsächlich zerstört und nur noch Energie gewonnen wird, aber keine Materialien erhalten bleiben.

Durch die klare Hierarchisierung von R0 bis R9 zeigt das 9-R-Framework auf, dass die Vermeidung von Abfall und die Verlängerung der Produktlebenszyklen an oberster Stelle stehen sollten. Es bietet einen umfassenden Ansatz für die Gestaltung einer zirkulären Wirtschaft, die auf der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen und der

Minimierung von Abfällen basiert, indem jede Strategie spezifische Maßnahmen zur Maximierung der Ressourceneffizienz vorgibt.

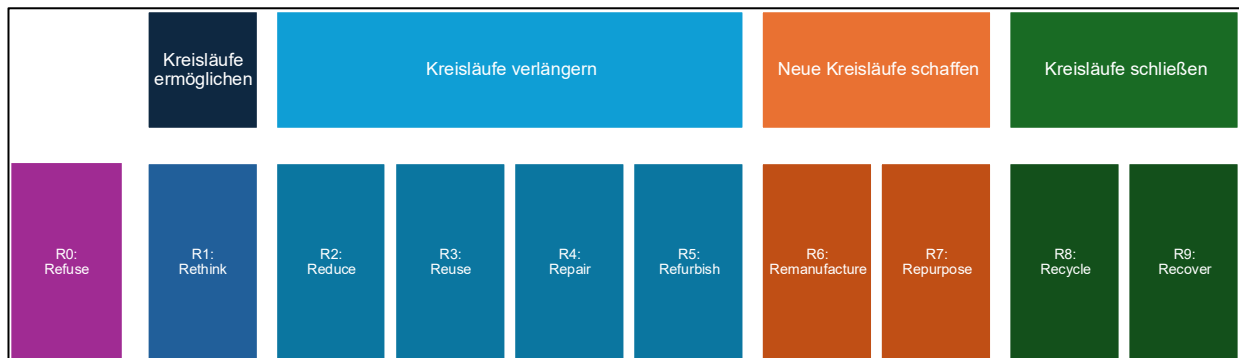


Abbildung 6: Die 9-R-Strategien (eigene Darstellung)

Die 10 Rs des Frameworks lassen sich den vier Kernstrategien zirkulärer Geschäftsmodelle wie in Abbildung 6 dargestellt wird, zuordnen. Durch die Zuordnung der 10 Rs zu diesen vier Kernstrategien wird deutlich, wie umfassend und vielseitig die Ansätze der Kreislaufwirtschaft sein können, um Circular Economy in Unternehmen umzusetzen. Jede R-Strategie trägt auf ihre Weise zur Verwirklichung eines zirkulären Geschäftsmodelles bei, indem sie entweder den Kreislauf schließt, ihn ermöglicht, neue Kreisläufe schafft oder bestehende Kreisläufe verlängert.

2.4.4 Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle in der Praxis

Nachdem im vorherigen Kapitel strategische Ansätze zirkulärer Geschäftsmodelle erläutert wurden, richtet sich der Fokus dieses Kapitels auf die konkrete Anwendung dieser Modelle in der Praxis. Aufbauend auf den Strategien zur Schließung, Ermöglichung, Schaffung und Verlängerung von Kreisläufen sowie dem 9-R-Framework stellt sich die Frage, wie Unternehmen diese Konzepte in ihre Geschäftsmodelle integrieren können, um eine zirkuläre Wertschöpfung zu generieren. Im Folgenden werden theoretische Beispiele zirkulärer Geschäftsmodelle vorgestellt. Diese Beispiele sollen aufzeigen, wie Unternehmen durch die Anpassung und Neugestaltung ihrer Wertschöpfungsprozesse zirkuläre Prinzipien umsetzen können, um sowohl ökonomische als auch ökologische Ziele zu erreichen. Die OECD definiert 2019 folgende Modelle.⁵⁷

- Circular Supply Models: Circular Supply Models ersetzen traditionelle Produktionsmaterialien durch biobasierte, erneuerbare oder recycelte

⁵⁷ Vgl. OECD 2019: S. 26 ff.

Alternativen. Diese Modelle zielen darauf ab, durch frühzeitige Berücksichtigung der Materialwahl in der Produktentwicklung die Umweltbelastungen der Lieferketten zu verringern und die Entstehung von Abfall zu vermeiden. Die wirtschaftlichen Vorteile solcher Modelle bestehen einerseits darin, Produkte als umweltfreundlich zu positionieren und damit umweltbewusste Verbraucher*innen zu gewinnen, andererseits in der Reduktion von regulatorischen Risiken und Beschaffungsrisiken. Die erfolgreiche Umsetzung erfordert eine ausreichende Marktnachfrage nach umweltfreundlichen Produkten sowie die Verfügbarkeit geeigneter und erschwinglicher Materialalternativen.

- Resource Recovery Business Models: Das Konzept fokussiert sich auf die Rückgewinnung von Materialien aus Abfallströmen, um daraus sekundäre Rohstoffe zu erzeugen. Dieser Prozess umfasst drei Hauptschritte: die Sammlung von Abfällen aus Haushalten, Unternehmen und der Industrie; die Sortierung der Abfälle in ihre Bestandteile und die Sekundärproduktion und die Verarbeitung der sortierten Materialien zu wiederverwendbaren Rohstoffen wie Metallen, Kunststoffen oder Papier. Innerhalb dieses Modells gibt es verschiedene Ansätze zur Materialverwertung:
 1. *Downcycling* wandelt Abfälle in Materialien minderer Qualität um, die nur für eingeschränkte Anwendungen genutzt werden können, wie etwa Papier, dessen Zellulosefasern mit jeder Wiederaufbereitung kürzer werden.
 2. Im Gegensatz dazu steht das *Upcycling*, bei dem Abfälle in hochwertigere Produkte umgewandelt werden, wie zum Beispiel Taschen aus recycelten Lkw-Planen und Autogurten.
 3. Die *industrielle Symbiose* nutzt Nebenprodukte eines Unternehmens als Rohstoffe für ein anderes und findet sich häufig in Industrien mit homogenen Materialflüssen, wie der chemischen Industrie.

Das Geschäftsmodell der Ressourcenrückgewinnung beruht auf der Wertschöpfung durch die Verwertung kostengünstiger Abfälle zu gewinnbringenden Sekundärrohstoffen. Die Herausforderung liegt darin, die Verwertungskosten niedrig zu halten, um profitabel zu bleiben. Da die Umsetzung des Modells voraussetzt, dass es sowohl eine Nachfrage nach

Sekundärrohstoffen gibt, als auch ausreichende Mengen an Abfallmaterial, kann die Umsetzung in einigen Branchen und Regionen problematisch sein.

- *Product Life Extension Models*: Das Konzept konzentriert sich auf die Verlängerung der Lebensdauer von Produkten, was im Sinne der CE vorteilhaft ist, da es den Bedarf an neuen Rohstoffen senkt und die Nutzung vorhandener Materialien maximiert. Es gibt vier wesentliche Ansätze zur Verlängerung der Produktlebensdauer:
 1. Das *klassische Langzeitmodell* zielt darauf ab, Produkte von Anfang an so zu entwerfen, dass sie eine längere Lebensdauer haben. Durch robuste Materialien und durchdachtes Design wird die Haltbarkeit erhöht, wodurch Original Equipment Manufacturers (OEMs) höhere Preise verlangen können, da meist die Produkte von höherer Qualität und Langlebigkeit sind.
 2. Das Modell der *direkten Wiederverwendung* nutzt die Tatsache, dass viele Produkte ausgemustert werden, bevor sie ihr volles Nutzungspotenzial ausgeschöpft haben, oft weil sie durch neuere Modelle ersetzt werden. Hier greifen Drittanbieter*innen ein, die diese gebrauchten Produkte an neue Nutzer*innen weitervermitteln. Plattformen wie zum Beispiel eBay haben diesen Markt erschlossen, indem sie den Austausch und Verkauf gebrauchter Waren fördern.
 3. *Wartung und Reparatur* stellen sicher, dass Produkte ihre geplante Lebensdauer erreichen, indem defekte Teile ausgetauscht oder repariert werden. Diese Praxis wird sowohl von OEMs als auch von Drittanbietenden verfolgt. Sie ermöglicht es, Produkte weiterhin in Nutzung zu halten, anstatt sie frühzeitig zu entsorgen.
 4. Die *Wiederaufarbeitung* geht über die einfache Reparatur hinaus, indem gebrauchte Produkte vollständig überholt und auf ihren ursprünglichen Zustand zurückgesetzt werden. Dies schafft eine neue Nutzungsphase, wodurch Produkte zu einem niedrigeren Preis als Neuprodukte angeboten werden können. Dieser Ansatz kann besonders profitabel sein, da er sowohl Kosten für neue Materialien einspart als auch zusätzliche Einnahmen durch den Wiederverkauf generiert.

Durch die Kombination dieser vier Ansätze kann die Produktlebensdauer erheblich verlängert werden, was nicht nur ökologische Vorteile bringt, sondern auch ökonomische Chancen für Unternehmen bietet.

- Sharing Models: Das Konzept bezieht sich auf die intensivere Nutzung unterausgelasteter Konsumgüter durch Sharing-Modelle, auch bekannt als *Sharing Economy* oder *Sharing-Plattformen*. Diese Modelle basieren darauf, ungenutzte Ressourcen, wie zum Beispiel Wohnungen, Fahrzeuge, Kleidung oder Werkzeuge, durch gemeinschaftliche Nutzung oder Verleih besser zu nutzen. Studien zeigen, dass europäische Fahrzeuge durchschnittlich 92 % ihrer Zeit geparkt sind und selbst während der Nutzung oft nur teilweise ausgelastet sind. Die verstärkte Nutzung solcher Produkte durch Sharing zwischen Fremden hat in den letzten Jahren zugenommen, insbesondere durch technologische Fortschritte wie das Internet und mobile Technologien, die die Transaktionskosten und Risiken minimiert haben. Sharing-Modelle lassen sich in zwei Hauptkategorien unterteilen:
 1. *Co-Ownership* umfasst das gemeinsame Eigentum und die Verleihung physischer Güter. Geeignet sind besonders kapitalintensive, selten genutzte und leicht transportierbare Güter.
 2. *Co-Access* hingegen ermöglicht die gemeinsame Nutzung von Dienstleistungen oder Aktivitäten, wie etwa das Mitfahren bei einer Autofahrt durch Plattformen wie *Blablacar*. Beide Varianten bieten Vorteile für Eigentümer*innen, die zusätzliche Einnahmen aus ungenutzten Ressourcen erzielen können, und für Nutzer*innen, die kostengünstig auf diese Ressourcen zugreifen können. Die geringen Anfangsinvestitionen und operativen Kosten sowie die Skalierbarkeit machen diese Modelle zudem für Plattformbetreiber*innen wirtschaftlich attraktiv.
- Product Service Systems (PSS): Das Modell integriert physische Produkte mit einer Dienstleistungskomponente und kann in verschiedene Typen unterteilt werden, je nachdem, ob der Fokus eher auf dem Produkt oder der Dienstleistung liegt. Die Typologie von Tukker unterteilt PSS-Modelle in drei Hauptkategorien:
 1. *Produktorientierte PSS-Modelle* betonen vorwiegend das Produkt. Unternehmen, die dieses Modell anwenden, verkaufen weiterhin ihre

Produkte auf traditionelle Weise, bieten jedoch zusätzliche Dienstleistungen wie Wartungsverträge oder Reparaturgarantien an. Ein Beispiel hierfür ist das Outdoor-Bekleidungsunternehmen Patagonia, das lebenslange Reparaturen für beschädigte Kleidung anbietet und eine Plattform für den Verkauf gebrauchter Produkte betreibt.

2. *Nutzerorientierte PSS-Modelle* stellen Produkte und Dienstleistungen gleichermaßen in den Mittelpunkt. Hier zahlen Kund*innen für den temporären Zugang zu einem Produkt, während der*die Anbieter*in das Eigentum behält. Beispiele sind Carsharing-Dienste, Büromaschinen-Leasing oder Mietservices für Kleidung. Diese Modelle ermöglichen es Verbraucher*innen, hochwertige oder technologisch fortschrittliche Produkte zu nutzen, ohne die Anschaffungs- und Unterhaltskosten zu tragen, und bieten Unternehmen die Möglichkeit, Risiken in der Lieferkette zu minimieren.
3. *Ergebnisorientierte PSS-Modelle* hingegen fokussieren sich auf die Dienstleistung oder das Ergebnis, das ein Produkt liefert, anstatt auf das Produkt selbst. Firmen verkaufen hierbei das Ergebnis, wie etwa eine garantierte Raumtemperatur, anstatt die Heizgeräte oder Energie. Solche Modelle fördern die effiziente Nutzung von Ressourcen und werden in verschiedenen Sektoren eingesetzt, um Umwelteinflüsse zu minimieren und Effizienz zu steigern.

Um zu verstehen, wie diese Modelle zirkuläre Wertschöpfung erzielen, hilft die Abbildung 7 indem die verschiedenen Modelle einem zirkulären Produktkreislauf zugeordnet werden. Die Abbildung zeigt zum einen, dass jedes der Modelle zur zirkulären Wertschöpfung beiträgt, aber zum anderen, dass ein Zusammenspiel aller Modelle notwendig ist, um eine ganzheitlich zirkuläre Wertschöpfung von Produkten zu erreichen.

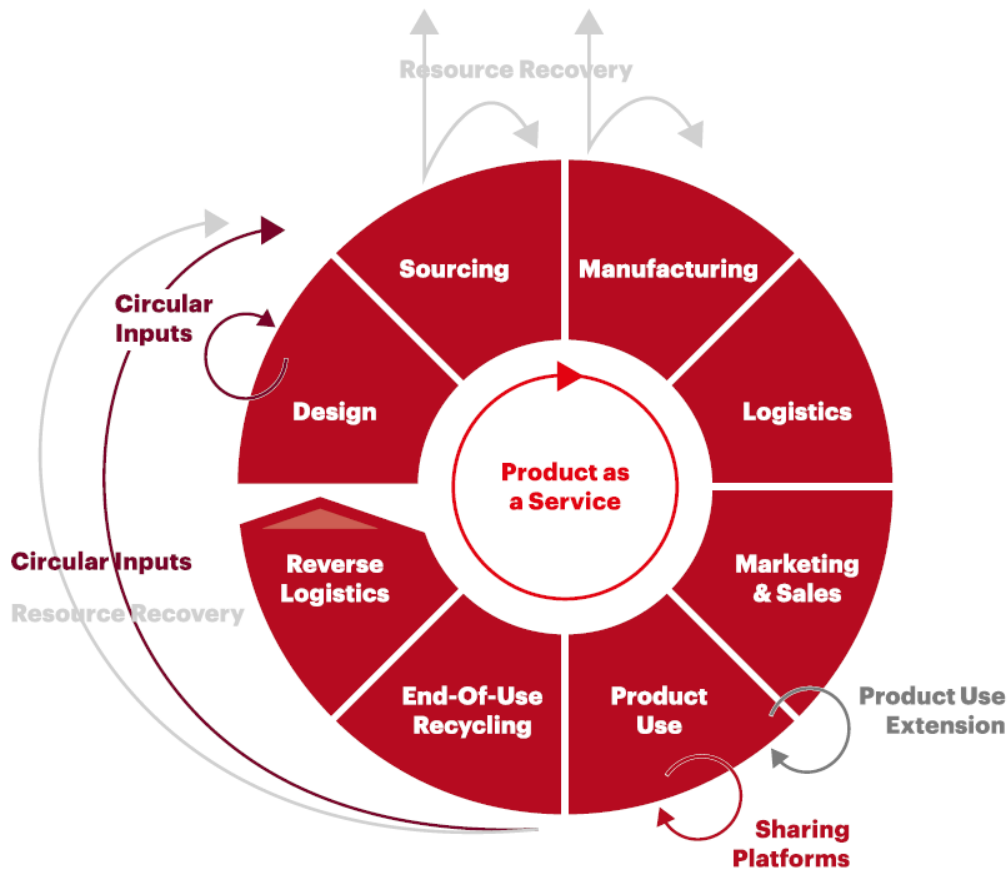


Abbildung 7: Zirkuläre Geschäftsmodelle entlang der Wertschöpfungskette (Lacy et al. 2020: S. 19)

2.4.5 Erfolgsfaktoren zirkulärer Geschäftsmodelle

Das Konzept der Circular Economy hat sich sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft längst von einer rein ökologischen Notwendigkeit hin zu einem bedeutenden wirtschaftlichen Erfolgsfaktor entwickelt. Unternehmen und politische Akteur*innen erkennen zunehmend die ökonomischen Vorteile, die mit der Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle einhergehen. Diese Modelle schaffen auf verschiedenen Ebenen einen Business Value, indem sie beispielsweise Materialkosten reduzieren, neue Arbeitsplätze schaffen und als Motor für Innovationen fungieren.⁵⁸

Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) belegt den wirtschaftlichen Nutzen zirkulärer Geschäftsmodelle. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die zirkuläre Strategien anwenden, messbar erfolgreicher agieren als solche, die auf konventionelle Geschäftsansätze zurückgreifen. Dies verdeutlicht, dass die Implementierung zirkulärer Prinzipien nicht nur zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen beiträgt, sondern auch signifikante Wettbewerbsvorteile bietet.⁵⁹

⁵⁸ Vgl. Ellen MacArthur Foundation 2015: S. 11 ff.

⁵⁹ Vgl. Lichtenthäler et al. 2022: S. 35 f.

Über die Identifizierung und Priorisierung bestimmter Erfolgsfaktoren kann die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle vereinfacht werden. Diese Faktoren ermöglichen es, den Managementaufwand zu reduzieren und gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit sowie die Effizienz bei der Auswahl, Entwicklung und Implementierung zirkulärer Strategien zu erhöhen. Eine sinnvolle Systematisierung dieser Erfolgsfaktoren kann in fünf Dimensionen erfolgen: *Ressourcen, Produkte und Dienstleistungen, Technologie und Infrastruktur, Netzwerke und Partnerschaften* sowie *Wirtschaftlichkeit und finanzielle Nachhaltigkeit*. In jeder dieser Dimensionen lassen sich spezifische Erfolgsfaktoren identifizieren, die den langfristigen Erfolg eines zirkulären Geschäftsmodells unterstützen. Abbildung 8 illustriert die wesentlichen Faktoren innerhalb dieser Dimensionen.⁶⁰



Abbildung 8: Erfolgsfaktoren zirkulärer Geschäftsmodelle (Kolar-Schandlbauer et al. 2024: S. 21)

Das Whitepaper von EFS Consulting stellt zudem einen strukturierten Phasenplan für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor, der als Leitfaden für die Implementierung zirkulärer Geschäftsmodelle dient. Der Plan empfiehlt, zunächst Geschäftsmodelle zu priorisieren, die auf das Schließen des Kreislaufs abzielen, bevor Strategien zur Verlängerung der Nutzungsdauer, zur Reduktion des Ressourceneinsatzes sowie zur Intensivierung der Nutzung verfolgt werden. Diese Ansätze bieten eine gezielte Umsetzung zirkulärer Strategien, wie in Abbildung 9 dargestellt.

⁶⁰ Vgl. Kolar-Schandlbauer et al. 2024: S. 21 f.

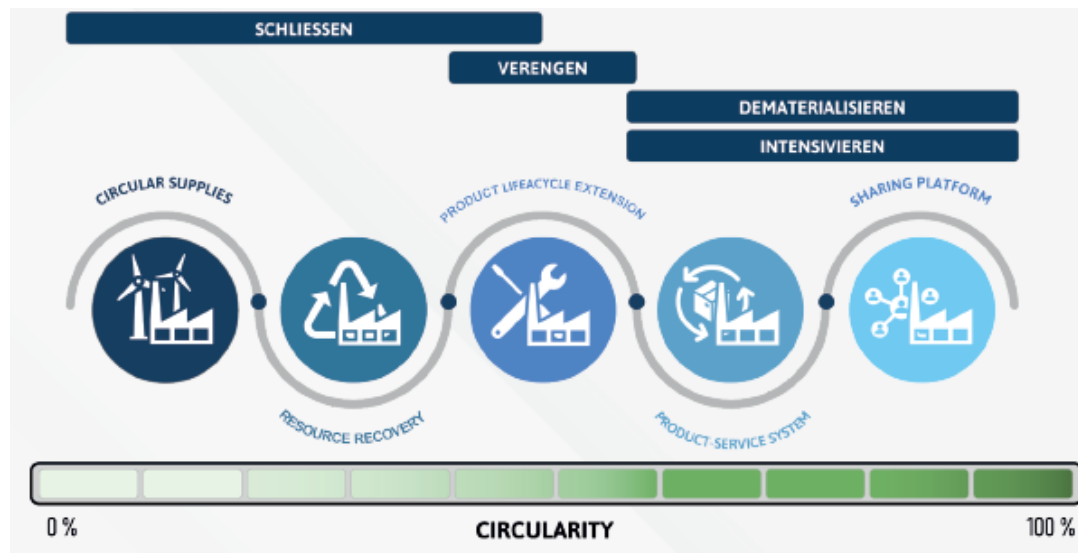


Abbildung 9: Phasenplan für zirkuläre Geschäftsmodelle (Kolar-Schandlbauer et al. 2024: S. 25)

2.4.6 Misserfolgskfaktoren und Barrieren zirkulärer Geschäftsmodelle

„Obwohl die Kreislaufwirtschaft den Status eines „Megatrends“ erreicht hat, schlagen sich hochtrabende Reden und Ziele noch nicht in konkreten Maßnahmen und messbaren Auswirkungen nieder.“⁶¹ Dies spiegelt sich in einer abnehmenden Verwendung von Sekundärmaterialien und einem steigenden Materialverbrauch wider. Doch, wenn ökonomische, ökologische und soziale Vorteile der CE längst bekannt sind, warum mangelt es dann dennoch an der Umsetzung solcher Maßnahmen? Mit einer Betrachtung von Misserfolgskfaktoren und Barrieren soll diese Frage im folgenden Teil beantwortet werden.

Bei einer Untersuchung von Misserfolgskfaktoren für die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle identifizierte die Circular Economy Initiative mehr als 80 Barrieren für Unternehmen. Nach einer systematischen Kategorisierung lassen sich diese Barrieren in einem Rahmenmodell für zirkuläre Geschäftsmodelle einordnen (vgl. Abbildung 10).⁶²

⁶¹ Circle Economy Foundation 2024: S. 8 (eigene Übersetzung)

⁶² Vgl. Circular Economy Initiative Deutschland 2021: S. 39 ff.

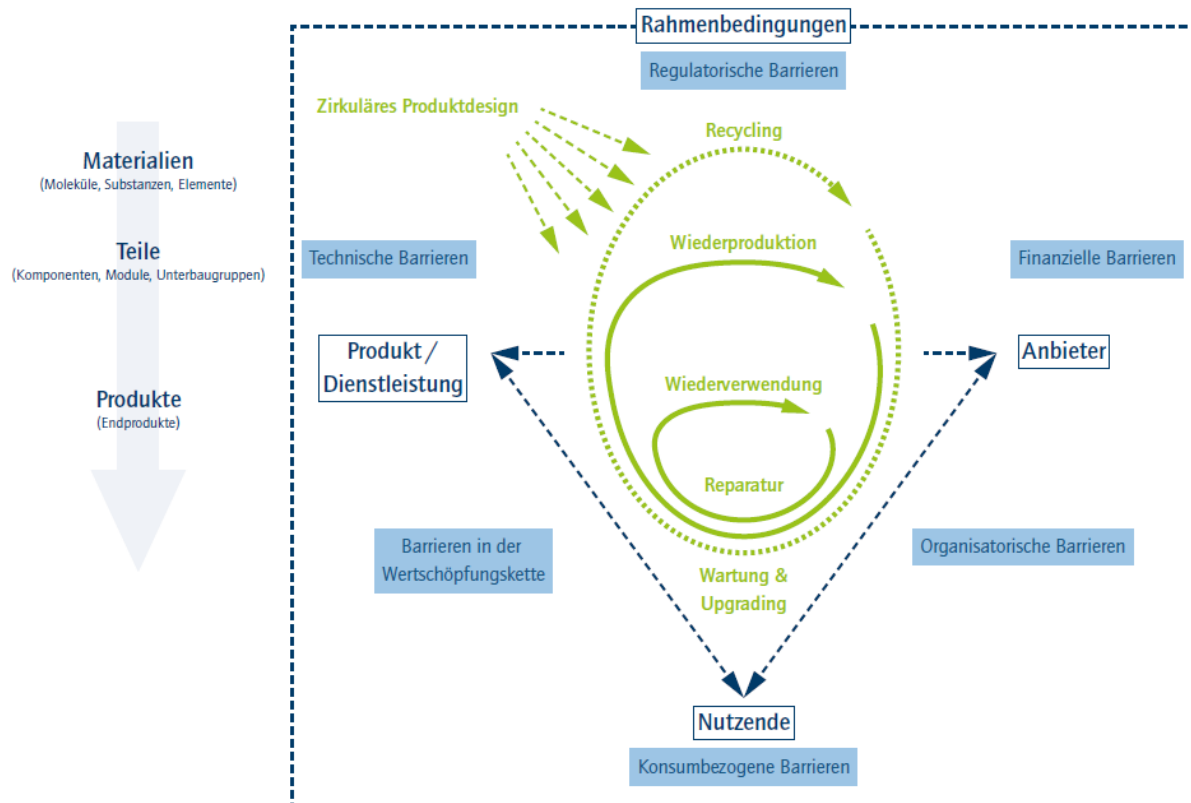


Abbildung 10: Rahmenmodell für Barrieren von zirkulären Geschäftsmodellen (CEID 2021: S. 41)

1. Regulatorische Barrieren: Unzureichende gesetzliche Rahmenbedingungen und fehlende politische Anreize behindern zirkuläre Geschäftsmodelle.
2. Finanzielle Barrieren: Hohe Anfangsinvestitionen und erschwerten Zugang zu Kapital hemmen die Wirtschaftlichkeit zirkulärer Ansätze.
3. Organisatorische Barrieren: Interne Widerstände, fehlende Ressourcen und mangelnde Integration zirkulärer Prinzipien verhindern betriebliche Veränderungen.
4. Konsumbezogene Barrieren: Verbraucher*innenpräferenzen für Eigentum und geringe Akzeptanz nachhaltiger Produkte erschweren die Marktakzeptanz.
5. Wertschöpfungsketten-Barrieren: Mangelnde Kooperationen und ineffiziente Rücknahmesysteme behindern den Fluss zirkulärer Prozesse entlang der Wertschöpfungskette.
6. Technische Barrieren: Begrenzte technologische Möglichkeiten und Herausforderungen bei Materialtrennung behindern den Produktlebenszyklus.

Die Kategorien werden in einer Studie mit 360 Befragten bestätigt. Sie identifiziert, als größte Herausforderungen unter anderem die *Preisbereitschaft der Kund*innen* (60 %), *fehlende Kapazitäten* (59 %), *gesetzliche Hürden* (54 %), *fehlendes Know-how* (50

%), und *finanzielles Risiko* (44 %). Weiter bestätigen die Befragten die Barrieren *Mangel an vorhandener Innovation und bestehenden technologischen Lösungen* (39 %), sowie *Unserer Lieferkette ist nicht komplett bekannt* (28 %) ⁶³

Die Ergebnisse aus den Studien verdeutlichen, dass trotz der weit verbreiteten Anerkennung der Vorteile zirkulärer Geschäftsmodelle eine Vielzahl von Barrieren deren Umsetzung erheblich erschweren. Um die Potenziale der Circular Economy vollständig auszuschöpfen, bedarf es koordinierter Anstrengungen auf politischer, wirtschaftlicher und technischer Ebene, um diese Hindernisse gezielt zu überwinden.

⁶³ Vgl. Hermandi et al. 2024: S. 75

3 Theorie: Circular Economy und Nachhaltigkeit in der Surfboard-Industrie

Die Surf-Industrie ist in den letzten Jahren signifikant gewachsen und stellt weiterhin einen dynamischen und wachsenden Markt dar.⁶⁴ Dieses Wachstum wird durch die steigende Popularität des Surfens geprägt, unter anderem belegt durch die zunehmende Anzahl an Surfsportveranstaltungen und einer wachsenden Nachfrage nach Surfmode.⁶⁵

Aktuelle Trends in der Surfboard-Industrie zeigen eine zunehmende Nachfrage nach umweltfreundlichen Materialien und Produktionsverfahren, die den ökologischen Fußabdruck von Surfboards reduzieren sollen. Zudem gewinnen technologische Innovationen an Bedeutung und bieten neue Potenziale für Produktdiversifikation und Leistungsverbesserung, wie zum Beispiel die Verwendung von neuen Materialien und die Entwicklung von neuen Herstellungsverfahren.⁶⁶

Gleichzeitig verstärken diese Trends und Innovationspotenziale die Relevanz zirkulärer Prinzipien, die die Branche in den kommenden Jahren prägen werden.

3.1 Der Herstellungsprozess von Surfboards

Bevor die ökologischen Auswirkungen von Surfboards näher erläutert werden können, soll zunächst ihr Herstellungsverfahren beschrieben werden. Dabei handelt es sich um eine vereinfachte Beschreibung der Herstellung und es kann in der Praxis zu gewissen Abweichungen kommen. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass sich der Großteil der Industrie an diesem Verfahren orientiert. Klassischerweise erfolgt die Herstellung von Surfboards in zwei Hauptschritten: dem Formen (Shaping) und dem Versiegeln (Glassing).⁶⁷

Zunächst gestaltet der*die Shaper*in den Grundkörper (Blank) des Surfboards. Für den Blank wird heutzutage hauptsächlich Polyurethan (PU)-Schaum verwendet. Das Verfahren zur Herstellung wurde in den 1950er Jahren durch Hobie Alter und Grubby Clark entwickelt und wird in ähnlicher Weise auch heute noch angewendet.⁶⁸ Nach

⁶⁴ Vgl. Ministry of Foreign Affairs 2018

⁶⁵ Vgl. Warren, Gibson 2014: S. 174 ff.

⁶⁶ Vgl. Doucette 2019

⁶⁷ Vgl. Gibson und Warren 2017: S. 90

⁶⁸ Vgl. ebd.

dem Aushärten wird der Rohling entweder von Hand oder durch Maschinen, wie CNC-Fräsen, in die endgültige Form gebracht. Hierbei werden die Dicke, Breite und Länge des Boards angepasst, und spezielle Werkzeuge genutzt, um feinere Details wie die Form des Hecks und der Nase zu bearbeiten. „Trotz der Umstellung auf CNC-Automatisierung wird das Shaping per Hand vielerorts beibehalten, und die Struktur der Branche, die sich auf lokale Formgeber und kleine Werkstätten stützt, hat sich erhalten.“⁶⁹

Anschließend übernimmt der*die Glasser*in die Versiegelung (Glassing) des Boards. Dabei wird das Surfboard mit Glasfasergewebe umwickelt und eine Schicht aus flüssigem Harz (Resin) aufgetragen, um es wasserdicht und robust zu machen. Je nach Material des Surfboard-Rohlings wird Polyester- oder Epoxidharz verwendet. Um eine glatte Oberfläche zu erzielen, wird das Board anschließend geschliffen und poliert. Dieses Verfahren stellt sicher, dass das fertige Surfboard wasserfest ist und den Belastungen beim Surfen standhält.⁷⁰

Als letzter Schritt folgt der sogenannte Füllanstrich (Fill Coat/Hot Coat). Hierbei wird das Harz genutzt, um das Glasfasergewebe vollständig zu durchdringen und eventuelle Lücken im Gewebe zu schließen. Nach dem Aushärten des Hot Coats wird das Board erneut sorgfältig geschliffen, um alle Unebenheiten und Unvollkommenheiten zu beseitigen. Im Anschluss wird das Surfboard mit Reinigungsmitteln, wie zum Beispiel Aceton, gereinigt und poliert. So entsteht am Ende dieses Prozesses ein fertiges Surfboard, das wasserdicht ist, den Belastungen durch brechende Wellen und dem Gebrauch beim Surfen standhält.⁷¹

3.2 Vereinfachte Lebenszyklusanalyse (LCA) von Surfboards

Wie aus Abbildung 11 hervorgeht, stehen zirkuläre Geschäftsmodelle im Mittelpunkt eines Produktlebenszyklus. Das Ziel eines solchen Geschäftsmodelles ist es, dass ein Produkt über seinen Lebenszyklus hinaus einen Wert beibehält und damit das klassische Konzept einer linearen Nutzung eines Produktes aufbricht.⁷²

Als Grundlage dafür soll es in diesem Kapitel darum gehen, den vereinfachten Lebenszyklus eines Surfboards zu beschreiben, um daran die ökologischen

⁶⁹ Ebd.: S. 92 (eigene Übersetzung)

⁷⁰ Vgl. ebd.: S. 90 ff.

⁷¹ Vgl. ebd.: S. 91

⁷² Vgl. Lichtenthäler et al. 2022: S. 12

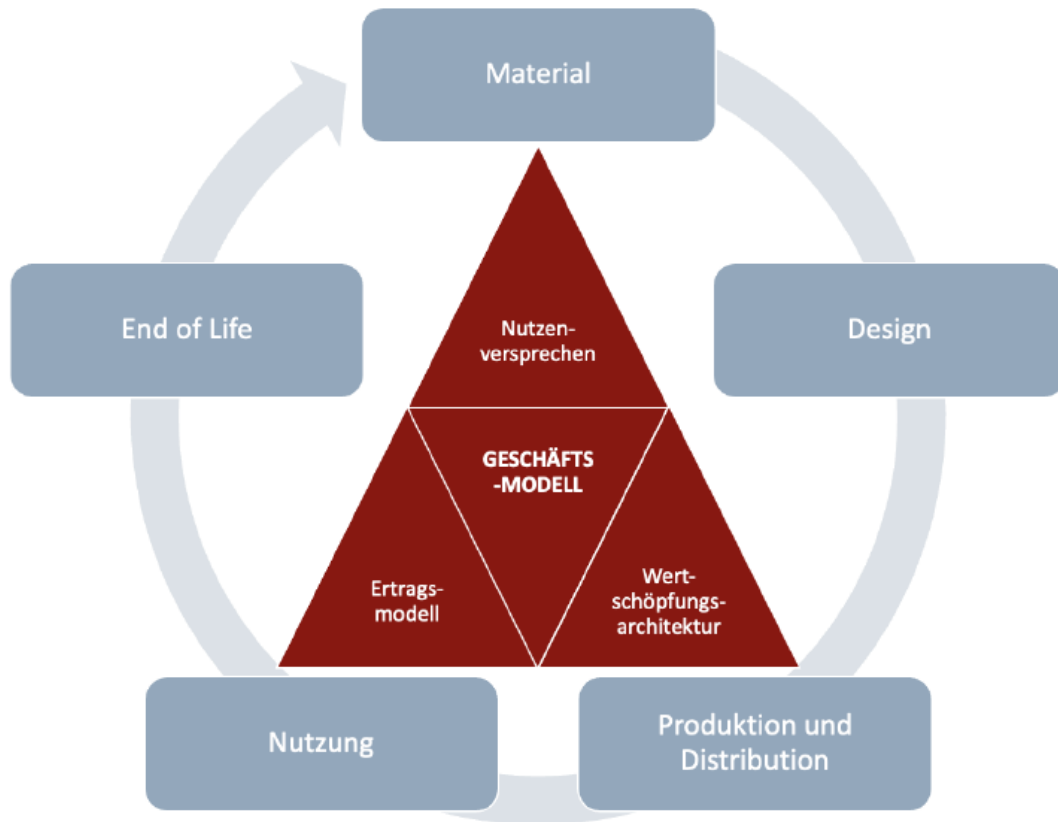


Abbildung 11: Zirkuläre Geschäftsmodelle entlang des Lebenszyklus (Lichtenthäler et al. 2022: S. 12)

Auswirkungen von Surfboards zu verdeutlichen. Um dies anhand von Zahlen zu verdeutlichen, werden unterstützend Anteile und Mengen an dem CO₂-Fußabdruck eines Surfboards genannt.

Materialien

Die Wahl der Materialien ist entscheidend für die Umweltbilanz eines Surfboards. Traditionell werden Surfboards aus PU-Schaumkernen und Polyesterharzen hergestellt – Materialien, die auf petrochemischen Produkten basieren. PU-Schaum ist aufgrund seiner Leichtigkeit und Formbarkeit beliebt, doch seine Herstellung ist energieintensiv und umweltbelastend.⁷³ Außerdem beinhaltet die Produktion von PU-Schaum die Verwendung von Toluol-Diisocyanat (TDI), einer chemischen Verbindung, die sowohl für die menschliche Gesundheit als auch für die Umwelt schädlich ist. TDI ist ein bekanntes Lungenreizmittel und kann zu chronischem Asthma führen. Die Auswirkungen auf die Umwelt und die Mitarbeiter*innengesundheit der Chemikalie waren 2005 Hauptauslöser für die plötzliche Schließung des damals größten Blank-

⁷³ Vgl. Howard 2017

Herstellers *Clark Foam*.⁷⁴ Zu dem Zeitpunkt der Schließung hatte das Unternehmen mit 60 % den höchsten Anteil an hergestellten Blanks und sorgte somit für eine einschneidende Unterbrechung bei der Lieferung von Surfboard-Blanks.⁷⁵

Auch Polyester- und Epoxyharze, die zur Versiegelung der Boards verwendet werden, emittieren flüchtige organische Verbindungen (VOCs), die zur Luftverschmutzung beitragen und gesundheitliche Risiken für die Arbeiter*innen darstellen. Fiberglas, das zur Verstärkung der Boards eingesetzt wird, trägt ebenfalls zu den Umweltbelastungen bei, insbesondere während der Produktion und Entsorgung.⁷⁶

Alternativen zu diesen Materialien werden zunehmend erforscht und eingesetzt. Expandiertes Polystyrol (EPS) und extrudiertes Polystyrol (XPS) sind Schaumstoffe, die in einigen Fällen PU ersetzen können. EPS und XPS bieten zwar Vorteile in Bezug auf die Haltbarkeit und die Recyclingfähigkeit, aber ihre Herstellung und Verarbeitung bringen eigene ökologische Herausforderungen mit sich.⁷⁷ Biobasierte Materialien gewinnen ebenfalls an Bedeutung. Beispielsweise wird Zuckerrohröl als Ersatz für petrochemische Komponenten in Schaumkernen verwendet. Auch Harze auf Pflanzenölbasis reduzieren die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen und verringern die Emission von VOCs. Als umweltfreundliche Alternativen zu Fiberglas werden natürliche Fasern wie Hanf, Bambus und Holz erforscht.⁷⁸

Aus einer CO₂-Perspektive entstehen durch die Materialien ca. 30 % des Fußabdrucks eines standardmäßigen 6-Fuß-Surfboards.⁷⁹

Design

Das Design eines Surfboards beeinflusst direkt seine Umweltbilanz. Moderne Boards sind oft darauf ausgelegt, hohe Leistungsfähigkeit zu bieten, was zu dünneren und weniger haltbaren Konstruktionen führt. Dies erhöht die Austauschrate, da Boards häufiger ersetzt werden müssen. Historisch gesehen wurden Surfboards aus Holz gefertigt und waren langlebiger, was ihre Umweltbelastung reduzierte.⁸⁰

Innovative Designs versuchen, Nachhaltigkeit und Leistung zu vereinen. Durch die Integration von modularen Komponenten und reparaturfreundlichen Designs kann die

⁷⁴ Vgl. Gibson und Warren 2017: S. 89

⁷⁵ Vgl. Housman 2015

⁷⁶ Vgl. Gibson und Warren 2017: S. 91

⁷⁷ Vgl. ebd.: S. 90

⁷⁸ Vgl. ebd.: S. 95 ff.

⁷⁹ Vgl. WAVECHANGER & carbonhalo 2022: S. 13

⁸⁰ Vgl. Gibson und Warren 2017: S. 87

Lebensdauer eines Boards verlängert werden. Zudem ermöglicht die Verwendung von CAD/CNC-Technologien standardisierte und präzise Fertigungen, was die Materialabfälle reduzieren kann.⁸¹

Produktion & Distribution

Die Produktionsprozesse in der Surfboard-Industrie sind oft kleinmaßstäblich und handwerklich geprägt, was zu ineffizienten und umweltschädlichen Praktiken führen kann. Weit verbreitet ist die Verwendung von VOC-emittierenden Harzen bei wahrscheinlich eher unzureichender Abfallentsorgung. Je nach Region variieren die Umweltvorschriften erheblich, was zu einer Verlagerung der Produktion in Länder mit laxeren Standards führt. So hat die Globalisierung der Produktion zu einer Verlagerung hin zu großen Fabriken in Asien geführt, die Surfboards in Massenproduktion herstellen. Dies senkt zwar die Kosten, erhöht jedoch den ökologischen Fußabdruck durch lange Transportwege und den Einsatz weniger umweltfreundlicher Produktionsmethoden.⁸²

Die CO₂-Emissionen, welche durch Produktion und Distribution der Surfboards entstehen liegen ca. bei 9,2 %.⁸³

Nutzung

In der Nutzungsphase ist die Haltbarkeit des Surfboards von zentraler Bedeutung. Kurzlebige Boards erhöhen die Nachfrage nach neuen Produkten und damit die Produktion und den Ressourcenverbrauch. Bewusste Nutzer*innen können die Umweltbelastung reduzieren, indem sie langlebigere Boards wählen, Reparaturen vornehmen lassen und umweltfreundliche Produkte bevorzugen. Die Surfkultur kann hier einen Wandel fördern, indem sie Nachhaltigkeit als Wert integriert.

Mit 56 % hat die Nutzungsphase den größten Anteil am CO₂-Fußabdruck eines Surfboards. Hier fallen vor allem Reparaturen und der Transport der Surfboards mit ein.⁸⁴

End of Life

Am Ende ihres Lebenszyklus stellen Surfboards ein großes Entsorgungsproblem dar. Die meisten Materialien sind nicht biologisch abbaubar und schwierig zu recyceln.

⁸¹ Vgl. ebd.: S. 92

⁸² Vgl. ebd.: S. 91 f.

⁸³ Vgl. WAVECHANGER & carbonhalo 2022: S. 13

⁸⁴ Vgl. ebd.

Verbrennung oder Deponierung führen zu weiteren Umweltbelastungen durch Emissionen und Bodenverschmutzung.⁸⁵ Innovative Ansätze wie das Recycling von EPS für neue Schaumkerne oder die Verwendung von vollständig biologisch abbaubaren Materialien bieten jedoch Lösungen.⁸⁶

Die durch Abfall entstehenden CO₂-Emissionen betragen ca. 6,8 %. Über den gesamten Lebenszyklus kommt ein standardmäßiges 6-Fuß-Surfboard somit auf eine Summe von 165 kg CO₂e. Dies entspricht in etwa einer 650 km langen Strecke auf einem Kurzstreckenflug.⁸⁷

3.3 Circular Economy in der Surfboard-Industrie: Motive und Ansätze

Nach der detaillierten Analyse des Herstellungsprozesses und der Lebenszyklusanalyse von Surfboards wird deutlich, vor welchen ökologischen Herausforderungen die Surfboard-Industrie steht. Dieses Kapitel untersucht die Beweggründe für die Einführung von Kreislaufwirtschaftsprinzipien in der Branche und stellt aktuelle Ansätze vor, um die Umweltauswirkungen zu minimieren.

3.3.1 Beweggründe für die Implementierung der Kreislaufwirtschaft

Die Hauptmotivationen für die Einführung zirkulärer Prinzipien in der Surfboard-Industrie sind:

1. Umweltbewusstsein der Konsument*innen: Ein steigendes Bewusstsein über die ökologischen und gesundheitlichen Auswirkungen des eigenen Konsumverhaltens führen zu einer erhöhten Nachfrage nach nachhaltigen Produkten.⁸⁸
2. Regulatorische Anforderungen: Strengere Umweltauflagen und Arbeitsschutzgesetze zwingen Unternehmen dazu, umweltfreundlichere Produktionsmethoden zu entwickeln und einzusetzen.⁸⁹
3. Wettbewerbsvorteile: Unternehmen, die nachhaltige Produkte anbieten, können sich auf dem Markt differenzieren und neue Kund*innensegmente erschließen.

⁸⁵ Vgl. ebd.: S. 93

⁸⁶ Vgl. Mach 2017: S. 62 f.

⁸⁷ Vgl. WAVECHANGER & carbonhalo 2022: S. 13 ff.

⁸⁸ Vgl. Gibson und Warren 2017: S. 97

⁸⁹ Vgl. ebd.: S. 95

Durch die Reduzierung von Materialverbrauch und Abfall können Kosten eingespart und Effizienzsteigerungen erzielt werden.⁹⁰

3.3.2 Aktuelle Ansätze und Innovationen

Die Surfboard-Industrie experimentiert mit verschiedenen Ansätzen, um den Prinzipien der CE gerecht zu werden:

1. Verwendung nachhaltiger Materialien: Es werden alternative Materialien wie biobasierte Schaumstoffe und Harze entwickelt. Beispielsweise ersetzen Schäume aus Algen oder recyceltem Polystyrol den herkömmlichen PU-Schaum. Harze auf Pflanzenölbasis reduzieren die Emission von VOCs und verbessern die Gesundheitsbedingungen für die Arbeiter*innen.⁹¹
2. Einsatz erneuerbarer Ressourcen: Holz erlebt eine Renaissance in der Surfboard-Herstellung. Schnell wachsende Holzarten wie Paulownia bieten erneuerbare und biologisch abbaubare Alternativen. Diese Materialien erinnern an die traditionellen Surfboards aus Balsaholz und verbinden Nachhaltigkeit mit kulturellem Erbe.⁹²
3. Recycling und Wiederverwendung: Initiativen wie *Waste to Waves* fördern das Recycling von EPS-Abfällen aus Verpackungsmaterialien zur Herstellung neuer Surfboard-Blanks.⁹³ Dies reduziert nicht nur Abfall, sondern auch den Bedarf an neuem Rohmaterial.
4. Zertifizierungen und Transparenz: Öko-Labels wie das *ECOBOARD*-Programm bieten Verbraucher*innen Informationen über die Nachhaltigkeit eines Surfboards. Dies fördert bewusste Kaufentscheidungen und setzt Anreize für Hersteller*innen, nachhaltige Praktiken zu implementieren.⁹⁴

⁹⁰ Vgl. Ellen MacArthur Foundation 2015: S. 11 ff.

⁹¹ Vgl. Mach 2017: S. 63

⁹² Vgl. Gibson, Warren 2017: S. 96 f.

⁹³ Vgl. ebd.

⁹⁴ Vgl. ebd.: S. 95

3.3.3 Herausforderungen in der Wertschöpfungskette

Wertschöpfung	Prinzip im Sinne der CE
Beschaffung	Auswahl von Lieferant*innen, die nachhaltige Materialien anbieten und umweltfreundliche Praktiken anwenden.
Produktion	Optimierung von Produktionsprozessen zur Reduzierung von Abfällen und Emissionen. Schulung der Mitarbeiter*innen in nachhaltigen Methoden.
Distribution	Minimierung von Transportwegen durch lokale Produktion und Verwendung von umweltfreundlichen Verpackungen.
Nutzung	Förderung von Langlebigkeit und Reparaturfähigkeit der Produkte. Bildung von Konsument*innen über Pflege und Wartung.
End of Life	Entwicklung von Rücknahmeprogrammen und Recyclingmöglichkeiten für ausgediente Surfboards.

Tabelle 1: Wertschöpfungskette und CE

Trotz vielversprechender Ansätze sehen sich Hersteller*innen mit mehreren Herausforderungen konfrontiert. Ein zentrales Problem ist die ökonomische Hürde: Die Umstellung auf nachhaltige Materialien und Produktionsprozesse erfordert erhebliche Investitionen, was vor allem für kleine Werkstätten eine große finanzielle Belastung darstellt. Hinzu kommen technologische Hürden, da neue Materialien nicht nur umweltfreundlich sein müssen, sondern auch in Leistung und Haltbarkeit den hohen Erwartungen der Konsument*innen entsprechen müssen, um akzeptiert zu werden. Außerdem gibt es kulturelle Barrieren, da viele traditionelle Herstellungsmethoden und Designs tief in der Surfkultur verankert sind. Diese Veränderungen stoßen oft auf Skepsis, was die Einführung nachhaltigerer Ansätze zusätzlich erschwert.⁹⁵

⁹⁵ Vgl. ebd.: S. 97 ff.

Tabelle 1 verdeutlicht, dass die erfolgreiche Implementierung von Kreislaufwirtschaftsprinzipien eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette benötigt.

3.3.4 Schlussfolgerung

Die Integration von Kreislaufwirtschaftsprinzipien in der Surfboard-Industrie ist nicht nur ökologisch notwendig, sondern bietet potenziell auch wirtschaftliche und soziale Vorteile. Durch Innovation und Zusammenarbeit können Hersteller*innen die Umweltauswirkungen reduzieren, die zunehmenden Erwartungen der Konsument*innen an Nachhaltigkeit erfüllen und sich gleichzeitig vom Wettbewerb differenzieren. Die wachsende Anzahl an erfolgreichen Ansätzen und positiven Reaktionen aus der Surf-Community zeigt, dass ein nachhaltiger Wandel möglich ist.

3.4 Fazit

Durch die Wahl umweltfreundlicher Materialien, innovativer Designs und verantwortungsbewusster Produktionsmethoden kann die Branche ihre Umweltauswirkungen reduzieren. Verbraucher*innen spielen eine entscheidende Rolle, indem sie nachhaltige Produkte nachfragen und so einen Markt für ökologische Innovationen schaffen. Zukünftige Forschungen und politische Rahmenbedingungen sollten darauf abzielen, nachhaltige Praktiken zu fördern und die gesamte Lebenszyklusanalyse von Surfboards zu verbessern.

4 Anwendung der Forschungsmethode

Um die zentralen Erfolgs- und Misserfolgskriterien zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie fundiert zu erforschen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign entwickelt. Die nachfolgende Methodik beschreibt detailliert den Prozess von der Interviewvorbereitung über die Datenerhebung bis hin zur systematischen Auswertung der gewonnenen Informationen.

4.1 Forschungsdesign: Vorbereitung der Interviews

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, um die Erfolgs- und Misserfolgskriterien zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie zu ermitteln. Der qualitative Ansatz ist besonders geeignet, um tiefgehende Einblicke in komplexe, wenig erforschte Themenbereiche zu gewinnen und differenzierte Perspektiven herauszuarbeiten.⁹⁶ Im Gegensatz zu quantitativen Methoden ermöglicht die qualitative Forschung, individuelle Erfahrungen und subjektive Wahrnehmungen der Akteur*innen in den Mittelpunkt zu stellen, was zur Entwicklung eines umfassenden Verständnisses beiträgt.⁹⁷

Halbstrukturierte Expert*innen-Interviews, basierend auf einem vorab entwickelten Interviewleitfaden (siehe Anhang), sicherten die Behandlung relevanter Themen, ermöglichten aber auch Flexibilität, um auf unerwartete Aspekte einzugehen. Die Leitfragen stützten sich auf Erkenntnisse aus einer vorherigen Literaturrecherche.

4.2 Datenerhebung: Durchführung der Interviews

Stichprobe und Auswahlkriterien:

Die Interviewpartner*innen wurden gezielt nach klaren Kriterien ausgewählt, um fundierte Einblicke in zirkuläre Geschäftsmodelle der Surfboard-Industrie zu gewinnen. Im Fokus standen kleine Unternehmen und Vereine aus Europa, die zirkuläre Ansätze verfolgen. Es wurden primär Vertreter*innen mit einschlägiger Erfahrung und leitender Funktion angesprochen, um die Forschungsfragen kompetent zu beantworten. Die folgende

Tabelle 2 führt die interviewten Expert*innen auf.

⁹⁶ Vgl. Mayring 2015: S. 22 ff.

⁹⁷ Vgl. ebd.: S. 33

Marktrolle	Unternehmensname	Rolle
Herstellung/Surfshop	Collective Surfboards/ Eco Surf Shop	Gründer*in
Herstellung/Surfshop	Cuna Surfboards	Gründer*in
Herstellung/Surfshop	Delight Alliance Surfboards	Gründer*in
Materialien/Herstellung/ Workshops/Surfshop	Eco Surf Supply	Gründer*in
Herstellung	Mighty Otter Surfboards	Gründer*in
Materialien	Polyola	Head of Surf
Soziale Nutzung	Provide the Slide	Gründer*in

Tabelle 2: Interviewpartner*innen

Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden basierte auf einer umfangreichen Recherche zur Nachhaltigkeit in der Surfboard-Industrie. Er adressierte Themen wie Motivation, Ziele, Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie zukünftige Entwicklungen zirkulärer Geschäftsmodelle und war thematisch strukturiert, um individuelle und branchenweite Perspektiven abzudecken.

Durchführung der Interviews:

Die Interviews fanden online oder telefonisch statt, um flexible Terminierung zu ermöglichen. Vorab wurden die Teilnehmenden über die Zielsetzung und Inhalte informiert, und die Zustimmung zur Aufzeichnung wurde eingeholt. Die Interviews dauerten 30 bis 60 Minuten und boten Raum für vertiefte Diskussionen.

4.3 Datenauswertung: Auswertungsmethode der Interviews

Die Datenanalyse erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese Methode ermöglichte eine systematische Erfassung und Interpretation der Interviewdaten.⁹⁸ Der Analyseprozess gliederte sich dabei in mehrere klar definierte Schritte, die im Folgenden erläutert werden.

Zunächst wurden alle Interviews mit *TurboScribe* transkribiert und anschließend manuell auf Fehler überprüft. Daraufhin wurde ein deduktives Kategoriensystem basierend auf theoretischen Grundlagen zirkulärer Geschäftsmodelle erstellt, das zentrale Themen wie Strategien sowie Erfolgs- und Misserfolgskategorien abbildete. Durch eine induktive Ergänzung nach einer ersten Durchsicht der Interviews wurden zusätzliche, branchenspezifische Kategorien identifiziert. Die Kodierung der Daten erfolgte in *MAXQDA*, wobei das Kategoriensystem kontinuierlich überprüft und optimiert wurde. Kategorien mit inhaltlichen Überschneidungen wurden zusammengeführt, irrelevante Kategorien eliminiert. Eine quantitative Analyse der kodierten Daten ermöglichte Aussagen zu den Häufigkeiten und Verteilungen der relevanten Faktoren.

4.4 Gütekriterien und Reflexion

Zur Sicherung der methodischen Qualität wurden in dieser Arbeit verschiedene Gütekriterien berücksichtigt. Die inhaltliche Validität resultierte aus einer Kombination deduktiver und induktiver Kategoriebildung, die regelmäßig mit den Daten abgeglichen wurde, um eine präzise und realitätsnahe Abbildung der Interviewinhalte zu gewährleisten. Eine transparente und softwaregebundene Dokumentation des Analyseprozesses ermöglicht die Nachvollziehbarkeit der methodischen Schritte. Zudem minimierte eine reflexive Praxis mögliche Verzerrungen, indem der eigene Einfluss kritisch reflektiert und alternative Interpretationen diskutiert wurden. Diese Maßnahmen sichern die Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse und ermöglichen fundierte Aussagen zu Erfolgs- und Misserfolgskategorien zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie.

⁹⁸ Vgl. ebd.: S.50

5 Ergebnisse und Diskussion

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Expert*innen-Interviews vorgestellt und mit den theoretischen Grundlagen verknüpft. Zunächst rücken die Ziele und Motivationen der befragten Unternehmen der Surfboard-Industrie hinsichtlich zirkulärer Geschäftsmodelle in den Fokus. Im Anschluss wird die praktische Umsetzung dieser Strategien analysiert und theoretisch eingeordnet. Danach werden Misserfolgskriterien beleuchtet, die die Umsetzung hemmen, sowie deren Ursachen erklärt. Abschließend werden die Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die die Integration zirkulärer Modelle begünstigen, bevor ein Ausblick auf zukünftige Trends und Potenziale der Branche folgt.

5.1 Motivation und Ziele für zirkuläre Geschäftsmodelle

Die Untersuchung der Motivation und Ziele von Unternehmen bei der Implementierung zirkulärer Geschäftsmodelle zeigt ein vielfältiges Spektrum an Beweggründen, die sowohl externe als auch interne Faktoren umfassen. Basierend auf den Expert*innen-Interviews lassen sich diese Motive und Ziele feststellen, die im Folgenden detailliert analysiert werden.

5.1.1 Interne Motivation

Die interne Motivation der Unternehmen zur Entwicklung zirkulärer Geschäftsmodelle ist meist von persönlichem Enthusiasmus zur Weiterentwicklung des Produktes oder einem tief verwurzelten Bewusstsein für Nachhaltigkeit geprägt. Akteur*innen in der Industrie erkennen die Diskrepanz zwischen der natürlichen Umgebung, in der der Sport stattfindet, und den umweltschädlichen Materialien, die traditionell für die Herstellung von Surfboards verwendet werden. Ein Beispiel hierfür ist ein Unternehmen, welches aus der Erkenntnis heraus gegründet wurde, dass vorhandene Surfboards nicht den eigenen Nachhaltigkeitsansprüchen genügten: „Wir wollten nachhaltige Surfboards bauen und [haben] nicht Surfboards auf dem Markt gefunden, die unseren Ansprüchen gerecht geworden sind“⁹⁹. Solch ein starkes Nachhaltigkeitsbewusstsein treibt die Unternehmen an, umweltfreundlichere Alternativen zu entwickeln und diese in den Markt zu bringen.

⁹⁹ Expert*in-Interview CUS: S. 2

Darüber hinaus spielt das Bestreben nach technologischer Innovation eine entscheidende Rolle. Aus der Motivation neue Materialien und Produktionsmethoden zu erforschen, die sowohl leistungsfähig als auch umweltverträglich sind, investieren Unternehmen in Forschung und Entwicklung. Ein Experte berichtet von einer langjährigen Entwicklungsphase:

Ich konnte jeden Monat Geld reinstecken in das Business und wirklich forschen.“ „Das heißt, ich habe alles ausprobiert, jede Technik, jedes Material und genau, im Endeffekt jetzt durch diesen Research bin ich ja auch auf [dieses Produkt] gekommen [...] und dann entschieden, okay, das ist die Solution, die sehr viel miteinander vereint.¹⁰⁰

Enthusiasmus und der Wille zur Veränderung sind demnach meist Hauptmotive für die innere Motivation.

5.1.2 Externe Motivation

Auf der anderen Seite beeinflussen externe Faktoren, insbesondere Kund*innenbedürfnisse und Marktanforderungen, die Unternehmen maßgeblich in ihrer Ausrichtung auf zirkuläre Geschäftsmodelle. Wie ein Unternehmen bestätigt, führt das wachsende Umweltbewusstsein der Gesellschaft zu einer erhöhten Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und ist so zu einem entscheidenden Verkaufsargument geworden: „Ich glaube, was uns da vor allen Dingen hilft, ist, dass die deutsche Gesellschaft an sich immer mehr in Richtung Nachhaltigkeit denkt. Das heißt, es ist einfach ein Verkaufsargument für uns, was uns halt hilft“¹⁰¹.

Ebenfalls trägt ein zunehmender Leistungsanspruch an die Surfboards aufgrund eines stetig wachsenden Marktes und eines breiteren Angebots an Produkten zur Förderung nachhaltiger Praktiken bei. So beschreibt ein Experte sehr deutlich die Notwendigkeit über haltbare Surfboards ein zirkuläres Geschäftsmodell umzusetzen:

Ja, also die Motivation war ganz einfach, und zwar, dass einfach die Boards extrem schnell kaputt gegangen sind und dass natürlich keiner einsieht, dass er jetzt irgendwie 850 Euro für ein Surfboard zahlt und das ist dann innerhalb

¹⁰⁰ Expert*in-Interview ESS: S. 3

¹⁰¹ Ebd.: S. 4

kürzester Zeit kaputt. Und das ist ja auch nicht unser Anspruch, sondern das soll eigentlich so lange wie möglich halten.¹⁰²

5.1.3 Ziele der Unternehmen

Die Ziele der Unternehmen lassen sich in ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen unterteilen.

Ökologische Ziele stehen klar im Vordergrund, mit dem Bestreben, den negativen Umwelteinfluss zu reduzieren und nachhaltige Alternativen zu fördern. Ein Unternehmen setzt sich zum Beispiel das Ziel, ein vollständig recycelbares Surfboard zu entwickeln und hat bereits erhebliche Fortschritte erzielt, indem es viele toxische Materialien aus seiner Produktion entfernt hat.¹⁰³

Ökonomische Ziele konzentrieren sich darauf, nachhaltige Produkte marktfähig und wirtschaftlich rentabel zu gestalten. Die Herausforderung besteht darin, ökologische Verantwortung mit ökonomischer Effizienz zu vereinen, um auch langfristig erfolgreich zu sein. Die Balance zwischen Kosten, Preisgestaltung und Marktakzeptanz wird als Schlüssel zum Erfolg gesehen.¹⁰⁴

Soziale Ziele umfassen die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und die Förderung sozialer Projekte. Ein Unternehmen schafft beispielsweise Arbeitsplätze auf einer Farm in Kenia, die als Rohstofflieferant für nachhaltige Surfboards dient.¹⁰⁵ Solche Initiativen zeigen, dass zirkuläre Geschäftsmodelle auch soziale Ziele erfüllen können.

5.1.4 Schlussfolgerung

Die Motivation und Ziele für zirkuläre Geschäftsmodelle in den Unternehmen sind vielfältig, werden aber aktuell vor allem durch Kund*innenbedürfnisse, sowie persönliche Leidenschaft, Nachhaltigkeitsbewusstsein und Innovationsstreben getrieben. Einige Unternehmen schaffen es bereits, ökologische, ökonomische und soziale Ziele zu vereinen, und so zirkuläre und erfolgreiche Geschäftsmodelle zu etablieren, die den Anforderungen des Marktes gerecht werden und einen positiven Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft haben.

¹⁰² Expert*in-Interview DAL: S. 4 f.

¹⁰³ Vgl. Expert*in-Interview CUS: S. 2

¹⁰⁴ Vgl. Expert*in-Interview ESS: S. 4

¹⁰⁵ Vgl. Expert*in-Interview ESS: S. 5

5.2 Praktische Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle

In diesem Abschnitt werden die Erkenntnisse aus den Expert*innen-Interviews zur Anwendung zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie dargestellt. Die Analyse orientiert sich an den im Theorieteil definierten fünf Strategien zirkulärer Geschäftsmodelle und dem 9-R-Framework.

5.2.1 Strategien zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie

Circular Supply Models

Mehrere Unternehmen fokussieren sich auf die Integration nachhaltiger Materialien in ihre Produktionsprozesse. Ein Beispiel ist die Herstellung eines Surfboards aus Polyurethanschaum, welcher zu zwei Dritteln aus recyceltem Material besteht und der Anwendung von biobasiertem Harz. Dies ermöglicht es, „die Materialien, die eh am meisten verwendet sind [...] im Sinne von Eco-Innovation [und der Förderung von] mehr Nachhaltigkeit“¹⁰⁶ einzusetzen.

Ein Unternehmen berichtet von der Nutzung dieser Materialien und verwendet teilweise auch alternative Verstärkungsmaterialien wie Holzfurnier und Kork. Die Umstellung auf lokal angebautes Paulownia-Holz unterstreicht das Bestreben, regionale Ressourcen zu nutzen und Transportwege zu minimieren.¹⁰⁷

Resource Recovery Business Models

Ein Unternehmen exemplifiziert die Nutzung von Abfallprodukten als Rohstoffe, indem es Agavenblütenstämme – ein sonst ungenutztes Nebenprodukt – zur Herstellung von Surfboards verwendet. Dies führt zu Kosteneinsparungen und erhöht die Ressourceneffizienz.¹⁰⁸

Product Life Extension Models

Die Verlängerung der Produktlebensdauer ist ein zentrales Anliegen für mehrere Unternehmen. Ein Hersteller konzentriert sich besonders auf die Herstellung langlebiger Surfboards. Durch den Einsatz hochwertiger Materialien und technischem Know-how, können die Surfboards signifikant länger genutzt werden im Vergleich zu herkömmlichen Boards.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Expert*in-Interview PYA: S. 3

¹⁰⁷ Vgl. Expert*in-Interview CLS: S. 7

¹⁰⁸ Vgl. Expert*in-Interview ESS: S. 5

¹⁰⁹ Vgl. Expert*in-Interview DLA: S. 4 f.

Ein anderer Ansatz wird durch einen Verein verfolgt, der gebrauchte Surfboards sammelt und in Regionen mit Bedarf weitergibt, wodurch die Lebensdauer der Produkte effektiv verlängert wird.¹¹⁰

Sharing Models

Das Teilen von Ressourcen wird insbesondere durch den zuvor erwähnten Verein gefördert, welcher Surfboards an lokale Gemeinschaften und Surfschulen in Afrika bereitstellt. Dadurch wird der Zugang zum Surfsport erleichtert und die Auslastung der Boards maximiert. Dies trägt dazu bei, die Produktion neuer Boards zu reduzieren und bestehende Ressourcen effizienter zu nutzen.¹¹¹

Product Service Systems (PSS)

In den Interviews wurden keine spezifischen Anwendungen von Product Service Systems identifiziert. Dies deutet darauf hin, dass in diesem Bereich innerhalb der Surfboard-Industrie noch Potenzial für zukünftige Entwicklungen besteht.

5.2.2 Anwendung des 9-R-Frameworks in der Surfboard-Industrie

Nun werden Strategien und Maßnahmen nach dem vorgestellten 9-R-Framework in der Branche beschrieben. Hierbei werden lediglich die Strategien genannt, welche auf Grundlage der Interviews in den Unternehmen Anwendung finden.

R0 – Refuse

Ein Unternehmen betont die Bedeutung der Reduktion des Konsums an sich. Anstatt sich ausschließlich auf die Kreislauffähigkeit des Produkts zu konzentrieren, wird die „Beendigung eines Konsumwunsches“ als nachhaltiger Ansatz hervorgehoben.¹¹²

R1 – Rethink

Innovation und Neugestaltung von Produkten und Prozessen stehen im Fokus mehrerer Unternehmen. So arbeiten die Unternehmen auf unterschiedlichste Weise an der Entwicklung eines zirkulären Surfboards. Beispielweise entwickelt ein Unternehmen ein Monomaterial als einzig verwendetes Material für den Bau eines Surfboards, um so die Recyclingfähigkeit des Produktes zu verbessern: „Das wäre

¹¹⁰ Vgl. Expert*in-Interview PTS: S. 3

¹¹¹ Vgl. ebd.: S. 4, 7 und 8

¹¹² Vgl. Expert*in-Interview MOS: S. 3

natürlich das Einfachste im Sinne von Zirkularität, das Spannendste. Also wirklich alles [aus] einem Material, dann kannst du auch alles in einem Rutsch recyceln.“¹¹³

Ein anderes Unternehmen experimentiert mit alternativen Grundmaterialien, die zirkulär geführt werden können und nicht auf fossilen Rohstoffen basieren und setzt dabei auf kontinuierliches Lernen und die Anpassung neuer Technologien.¹¹⁴

Zudem untersucht ein Unternehmen neue Fasern, um Glasfaser zu ersetzen und das Laminat komplett rückführen zu können.¹¹⁵

R2 – Reduce

Die Reduzierung von Materialeinsatz und Abfall wird durch den Einsatz von Technologien wie CNC-Maschinen und 3D-Druck angestrebt. Ein Hersteller sieht hierin einen Trend vom Handwerk zur weiteren Industrialisierung und Effizienzsteigerung in der Produktion, was zu weniger Materialverbrauch führen kann.¹¹⁶

R3 – Reuse

Da funktionierende Surfboards hierzulande schnell nicht mehr den Kund*innenbedürfnissen entsprechen, können diese oft nicht effizient genutzt werden. Ein Verein fördert die Wiederverwendung von Produkten, durch die Sammlung und den Transport gebrauchter Surfboards nach Afrika. Dies verlängert die Produktlebensdauer und schafft Zugang zu Surfboards in Regionen mit begrenzten Ressourcen.¹¹⁷

R4 – Repair

Die Reparaturfähigkeit von Surfboards wird von mehreren Unternehmen thematisiert und gilt als einer der größten Hebel, um Surfboards länger zu verwenden. Einige bieten Reparaturdienste an,¹¹⁸ andere unterstützen Reparaturinitiativen vor Ort, indem sie Repair-Kurse finanzieren und lokale Werkstätten einrichten.¹¹⁹

R8 – Recycle

Ein Unternehmen legt einen starken Fokus auf Recycling, indem es Materialien mit hohem Recyclinganteil herstellt und dabei die Möglichkeit hat, alte Surfboards in Teilen

¹¹³ Expert*in-Interview PYA: S. 3 f.

¹¹⁴ Vgl. Expert*in-Interview ESS: S. 3, 5 und 10

¹¹⁵ Vgl. Expert*in-Interview CUS: S. 8

¹¹⁶ Vgl. Expert*in-Interview CLS: S.11

¹¹⁷ Expert*in-Interview PTS: S. 3, 8 und 10

¹¹⁸ Vgl. Expert*in-Interview MOS: S. 3 und Expert*in-Interview CLS: S. 2

¹¹⁹ Vgl. Expert*in-Interview PTS: S. 8

zu recyceln. Kontinuierlich forschen sie an Möglichkeiten, um die Recyclingfähigkeit von Surfboards weiter zu verbessern.¹²⁰

5.2.3 Schlussfolgerung

Die Auswertung der Expert*innen-Interviews legt dar, dass die Anwendung zirkulärer Geschäftsmodelle aktuell in erster Linie durch *Circular Supply Models* und *Product Life Extension Models* geprägt ist. Andere Ansätze belegen jedoch, dass weitere zirkuläre Geschäftsmodelle anwendbar sind. Das Konzept der *Product Service Systems* scheint hingegen noch kaum von produzierenden Unternehmen umgesetzt worden sein. Zudem lassen sich einige R-Strategien in den Geschäftsmodellen identifizieren, wobei auch hier weitere Ansätze denkbar scheinen. Die kontinuierliche Forschung und Entwicklung neuer Materialien und Prozesse lässt darauf schließen, dass die Branche vielversprechende Fortschritte bei der Umsetzung von CE in Unternehmen macht.

5.3 Misserfolgskfaktoren bei der Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle

Trotz wachsender Sensibilität für CE durch beispielsweise neue Kund*innenbedürfnisse stößt die Branche auf erhebliche Hindernisse bei der Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle. Der folgende Abschnitt der Arbeit analysiert die externen und internen Misserfolgskfaktoren bei der Anwendung zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie.

5.3.1 Externe Misserfolgskfaktoren

Kategorie	Anzahl d. Segmente
Marktbedingungen	15
Traditionelle Bauweise	13
Status-Quo-Bias	12
Kommunikation	12
Partnerschaften	7
Politische Rahmenbedingungen	6

Tabelle 3: Quantitative Auswertung externer Misserfolgskfaktoren

¹²⁰ Expert*in-Interview PYA: S. 3 f.

Die externen Misserfolgskategorien wurden in sieben Kategorien untergliedert und in Tabelle 3 quantitativ analysiert. Die Anzahl der Segmente pro Kategorie diente als quantitative Grundlage für die Analyse, wobei der Fokus auf einer qualitativen Interpretation der identifizierten Misserfolgskategorien lag.

Marktbedingungen

Die Marktbedingungen wurden als häufigster externer Misserfolgskategorie identifiziert. Da die Surfboard-Industrie durch einen intensiven Wettbewerb und Preisdruck geprägt ist, wird die Einführung zirkulärer Geschäftsmodelle erschwert. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen, Kosten zu minimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben, was oft zu Lasten nachhaltiger Praktiken geht.

Ein Experte beschreibt, dass die Entscheidung über ein nachhaltigeres Surfboard nicht bei ihm läge, da diese mit der Zahlungsbereitschaft der Kund*innen zusammenhängt.¹²¹ Dies unterstreicht die Schwierigkeit, höhere Preise für nachhaltig produzierte Surfboards durchzusetzen, welche aufgrund der Preissensibilität der Käufer*innen entsteht.

Zusätzlich erschweren globale Produktionsstrukturen die Situation. Ein anderer Experte wies darauf hin, dass „, wenn man nicht auf Regionalität achtet, sondern [...] die Surfboards in Asien produzieren lässt oder so, dass man halt da auch nochmal mit den Produktionskosten runterkommt.“¹²² Dadurch entsteht ein Wettbewerbsnachteil für lokale Hersteller, die nachhaltigere, aber teurere Produktionsmethoden anwenden.

Traditionelle Bauweise

Die traditionelle Bauweise von Surfboards stellt ein erhebliches Hindernis für die Implementierung zirkulärer Geschäftsmodelle dar. Etablierte Produktionsprozesse basieren auf Materialien und Techniken, die wenig auf Recycling oder Wiederverwendung ausgerichtet sind. Ein Experte erläutert:

Gleichzeitig gehe ich aber auch nicht davon aus, dass die Grundidee, dass man einen Körper hat in Grobform, von dem man dann abschleift, um auf Feinform zu kommen und sie dann in händischer Arbeit über den Glassingprozess zu vollenden, sich in den nächsten Jahren [...] viel ändern wird.¹²³

¹²¹ Expert*in-Interview MOS: S. 5

¹²² Expert*in-Interview ESS: S. 5

¹²³ Expert*in-Interview PTS: S. 4

Dies zeigt die tief verwurzelte Tradition in der Herstellung, die Innovationen im Sinne der CE behindert und somit, anstatt neuer Produktionsprozesse, vor allem Potenzial für alternative Materialien birgt.

Status-Quo-Bias

Der Status-Quo-Bias, also die Tendenz, am Bestehenden festzuhalten, wurde als weiterer signifikanter Misserfolgsfaktor identifiziert. Die Surf-Community gilt als traditionsbewusst und zeigt oft Widerstand gegenüber Veränderungen.

Ein Experte betonte: „Super schwer. Also es ist ja nicht nur, dass die Technik da steht und sehr teuer ist, sondern die Surfkultur selber hält sich ja für wahnsinnig freigeistig, aber ist halt unfassbar konservativ.“¹²⁴ Diese konservative Haltung, welche kaum Offenheit für sehr innovative Ansätze zulässt, kann die Einführung neuer, nachhaltiger Geschäftsmodelle und Technologien erschweren.

Kommunikation

Kommunikationsprobleme sowie eine unzureichende Transparenz wurden als weitere Faktoren identifiziert, die zum Misserfolg beitragen. Insbesondere die Praxis des Greenwashings, also die Darstellung von Produkten als umweltfreundlich, ohne dass dahinter substanzielle Maßnahmen stehen, wurde kritisiert: „Leider finde ich, dass dieses Thema sehr, sehr oft von den Firmen missbraucht wird für Marketingzwecke.“¹²⁵ „Ich glaube, dass die Kommunikation ja darauf stark setzt. Ich glaube, dass aber relativ wenig passiert.“¹²⁶ Die Aussagen verdeutlichen das Misstrauen gegenüber der Unternehmenskommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit und fördern so einen gewissen Unmut zur Veränderung.

Partnerschaften

Mangelnde Kooperation und fehlende Partnerschaften innerhalb der Branche wurden ebenfalls als Hindernisse für die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle identifiziert. Wie es auch die Theorie der CE verlangt, ist die Entwicklung ganzheitlicher, nachhaltiger Lösungen ohne Zusammenarbeit zwischen Hersteller*innen, Lieferant*innen und anderen Stakeholder*innen schwierig.

¹²⁴ Ebd.: S: 17

¹²⁵ Expert*in-Interview MOS: S. 3

¹²⁶ Ebd.: S. 9

Ein Experte schlug vor: „Generell, was [...] fehlt in der Surfboard-Industrie und gerade bei den kleinen Shapern, [sind] eben Zusammenschlüsse, dass man mehr miteinander redet und Kooperationen macht.“¹²⁷ Damit unterstreicht er die Notwendigkeit gemeinsamer Anstrengungen zur Förderung zirkulärer Geschäftsmodelle.

Politische Rahmenbedingungen

Unzureichende politische Rahmenbedingungen und fehlende staatliche Unterstützung wurden ebenfalls identifiziert. Ohne angemessene Regulierungen und finanzielle Anreize ist es für Unternehmen schwierig, nachhaltige Geschäftsmodelle wirtschaftlich umzusetzen.

Ein Experte bemängelte: „Fördergelder kriegst du nur für Forschung. Und wenn du das alles gemacht hast und dann eigentlich Geld brauchst, um das jetzt rauszubringen, dann gibt es leider in Deutschland auch nicht wirklich Unterstützung.“¹²⁸ Dies zeigt den Bedarf an politischen Maßnahmen innovative Unternehmen auch längerfristig bei der Implementierung zu unterstützen.

5.3.2 Interne Misserfolgskfaktoren

Kategorie	Anzahl d. Segmente
Finanzielle Mittel & Zusammensetzung	32
Technologie	13
Materialien	11
Interne Skills & Verfügbarkeiten	8
Abfallsammlungs- und Rückführungssysteme	7

Tabelle 4: Quantitative Auswertung interner Misserfolgskfaktoren

Nach der Auswertung der externen Misserfolgskfaktoren sollen nun interne Faktoren für den Misserfolg zirkulärer Geschäftsmodelle analysiert und beschrieben werden. Diese wurden in fünf Unterkategorien segmentiert und ebenfalls quantitativ in Tabelle 4 ausgewertet.

Finanzielle Mittel und Zusammensetzung

Ein zentrales Hindernis bei der Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle ist der Mangel an finanziellen Ressourcen. Die Surfboard-Industrie ist geprägt von engen Margen und

¹²⁷ Expert*in-Interview ESS: S. 11 f.

¹²⁸ Ebd.: S. 12

einem hohen Preisdruck. Ein Experte betont: „Surfbretter müssten ungefähr das Doppelte kosten, um wirtschaftlich zu sein.“¹²⁹ Dadurch verdeutlicht er die Diskrepanz zwischen Produktionskosten und Marktpreisen, was Investitionen in zirkuläre Maßnahmen erschwert.

Die hohen Anschaffungskosten für moderne Maschinen stellen weitere finanzielle Belastungen dar. Für eine effiziente Produktion von Surfboards eignen sich beispielsweise CNC-Maschinen. Die Kosten für eine solche Maschine liegen jedoch je nach Spezifikationen zwischen 35.000 und 120.000 Euro.¹³⁰ Für viele kleine Unternehmen sind solche Investitionen gar nicht erst realisierbar, wodurch innovative Produktionsmethoden oft unzugänglich bleiben.

Technologische Herausforderungen

Die Integration neuer Technologien zur Förderung der Zirkularität stößt neben ökonomische Hürden auch auf technische Barrieren. Ein Beispiel ist die Komplexität des Recyclings: Insbesondere die Zusammensetzung als Materialverbund stellt ein wesentliches Problem dar. Ein Experte erläutert: „Das Resin ist ja verschmolzen mit der Fieberglassmatte und da muss man wieder einen Energieaufwand reinbringen, der sich aktuell noch gar nicht lohnt.“¹³¹

Materialbeschaffenheit und Verfügbarkeit

Die Beschaffung nachhaltiger Materialien ist durch geringe Verfügbarkeit und teilweise hohe Mindestbestellmengen erschwert. Ein Interviewpartner berichtet: „Paulownia-Furnier zum Beispiel war schwierig zu bekommen. [...] Die haben wir dann gekauft und importiert und habe ich jetzt seit ein paar Jahren rumliegen.“¹³² Überbestände binden dabei Kapital und erhöhen das wirtschaftliche Risiko für Unternehmen.

Die Reparatur von Surfboards gestaltet sich ebenfalls als Herausforderung. Obgleich die Konstruktion der Erzeugnisse eine hohe Ähnlichkeit aufweist, unterscheiden sich die verwendeten Materialien sowie deren Zusammensetzung in der Praxis oftmals voneinander. Ein Experte beschreibt:

Mit dieser Varietät klarzukommen ist auch nicht so einfach. Polyester, Epoxy, Soft-Tops, [...] das ist nicht so easy. Die Reparierbarkeit ist natürlich da, aber in

¹²⁹ Ebd.: S. 3 f.

¹³⁰ Vgl. ebd.: S. 4

¹³¹ Expert*in-Interview PYA: S. 3

¹³² Expert*in-Interview CLS: S. 8

*der Reparatur brauchst du dann wieder giftige Materialien. Du schleifst das Zeug, willst den Staub aber nicht einatmen. Also das ist nicht so easy.*¹³³

Solch eine hohe Vielfalt erschwert die Implementierung standardisierter Prozesse und schwächt damit die Attraktivität der Nutzungsverlängerung durch Reparaturen.

Interne Skills und Verfügbarkeiten

Die Implementierung zirkulärer Geschäftsmodelle erfordert spezifisches Know-how, das in vielen Unternehmen fehlt.

*Wenn du [...] Innovationen und sowas in die Welt bringen willst, dann brauchst du Skills von Mitarbeitern und du brauchst eine Menge Geld. Und [...], wenn du Kompetenzen nicht hast, musst du sie halt schon auch teuer einkaufen. Und dann ist es natürlich auch schwierig mit einem Business, wo tendenziell immer weniger [...] Geld verlangt werden kann.*¹³⁴

Der Mangel an qualifizierten Fachkräften und die Notwendigkeit, trotz eines preiskompetitiven Marktes vielfältige Kompetenzen abzudecken, stellt eine erhebliche interne Herausforderung dar.

Zusätzlich sind personelle Ressourcen oft begrenzt, insbesondere in kleinen Betrieben, wo Mitarbeitende mehrere Rollen einnehmen müssen. „Gerade wenn man [...] wirtschaftlich nicht so viel Spielraum hat und das Tagesgeschäft eigentlich einen so einnimmt, dass es halt schwierig ist, dann noch Zeit zu finden, um noch Innovationen voranzutreiben.“¹³⁵ Die hohe Auslastung kleiner Unternehmen durch das normale Tagesgeschäft führt also oft dazu, dass die Umsetzung innovativer Konzepte verzögert oder gar komplett vermieden wird.

Abfallsammlungs- und Rückführungssysteme

Effiziente Systeme für die Sammlung und Rückführung von Altprodukten sind essenziell für zirkuläre Modelle, jedoch in der Surfboard-Industrie kaum vorhanden. Ein Experte kritisiert, „dass das Problem Müll kein Problem für die Industrie ist. Ja, das ist eigentlich absurd.“¹³⁶ Die geringe Bereitschaft zur Rücknahme und das Fehlen von Recyclingstrukturen erschweren die Schließung von Materialkreisläufen. Diese Situation ist auch darauf zurückzuführen, dass für viele kleine Unternehmen die

¹³³ Expert*in-Interview PTS: S. 8

¹³⁴ Expert*in-Interview ESS: S. 11

¹³⁵ Expert*in-Interview CLS: S. 6

¹³⁶ Expert*in-Interview PYA: S. 7

Entsorgung des Abfalls auf der Müllhalde kostengünstiger ist als die Abgabe an Recyclingunternehmen.¹³⁷ In der Konsequenz erweist sich die Möglichkeit des Recyclings in vielen Fällen als wirtschaftlicher Nachteil anstelle einer wirtschaftlichen Chance.

5.3.3 Schlussfolgerung

Die Untersuchung zeigt, dass sowohl externe als auch interne Faktoren die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie erschweren. Externe Herausforderungen wie intensiver Preisdruck, traditionelle Produktionsmethoden und ein konservatives Branchenverständnis hemmen Innovationen und die Einführung nachhaltiger Praktiken. Intern behindern vor allem finanzielle Engpässe die Transformation zu zirkulären Geschäftsmodellen.

Dennoch ist ein Wandel zu einer CE auch in der Surfboard-Industrie möglich. Gezielte Maßnahmen wie zum Beispiel verstärkte Zusammenarbeit, aber auch interne Maßnahmen, wie der Aufbau von Fachwissen können Unternehmen unterstützen zirkuläre Geschäftsmodelle erfolgreich umzusetzen. Im folgenden Kapitel werden Erfolgsfaktoren ausgewertet und diskutiert.

5.4 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle

Der Theorieteil der Arbeit hat aufgezeigt, dass die Anwendung von zirkulären Geschäftsmodellen positive ökologische und ökonomische Auswirkungen für Unternehmen mit sich bringen. Obgleich sich die Umsetzung, wie aufgezeigt, für die Surfboard-Industrie als anspruchsvoll erweist, sollten die Unternehmen ein Potenzial in diesen Geschäftsmodellen erkennen.

5.4.1 Externe Erfolgsfaktoren

Über sechs Kategorien wurden externe Erfolgsfaktoren in der Branche analysiert. Tabelle 5 zeigt eine quantitative Auswertung aus der Segmentierung der Expert*innen-Interviews.

¹³⁷ Vgl. ebd.: S. 6

Nach wie vor soll der Fokus auf der qualitativen Auswertung liegen. Die quantitative Auswertung kann als Orientierung für die Relevanz der einzelnen Erfolgsfaktoren betrachtet werden.

Kategorie	Anzahl d. Segmente
Zusammenarbeit & Kollaboration	29
Kreislaufwirtschaftsorientierte Aufklärung und Bildung	19
Marktbedingungen	8
Finanzielle Unterstützung	8
Politische Rahmenbedingungen	7
Bewusstsein Nachhaltigkeit	3

Tabelle 5: Quantitative Auswertung externer Erfolgsfaktoren

Zusammenarbeit und Kollaboration

Die Kooperation zwischen verschiedenen Akteur*innen innerhalb der Branche erweist sich als wesentlich für die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle. Durch gemeinsame Anstrengungen können Ressourcen effizienter genutzt, Innovationen gefördert und nachhaltige Praktiken verbreitet werden.

Ein Experte unterstreicht die Bedeutung von Netzwerken: „Wir versuchen, Applikationen anzupassen auf die Surf-Industrie zu entwickeln, weiterzudenken, zusammenzuführen und fungieren so ein bisschen als Netzwerk.“¹³⁸ Netzwerke ermöglichen es, vorhandenes Wissen zu teilen und gemeinsame Lösungen für branchenweite Herausforderungen zu finden.

Die Kooperation kann darüber hinaus die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Infrastruktur umfassen. Die potenziellen Vorteile gemeinsamer Einrichtungen werden von einem Interviewpartner wie folgt beschrieben: Shaper*innen können sich Maschinen und Räumlichkeiten gemeinsam finanzieren und dadurch neben einer finanziellen Entlastung auch von einer größeren Reichweite profitieren. Modelle dieser Art, die im Kontext der CE auch als industrielle Symbiosen bezeichnet werden, nutzen vorhandene Synergien und schaffen dadurch effiziente Produktionsmuster, wodurch letztlich Kosten und negative Impacts auf die Umwelt reduziert werden.¹³⁹

¹³⁸ Expert*in-Interview PYA: S. 1

¹³⁹ Vgl. Expert*in-Interview ESS: S. 8

Kreislaufwirtschaftsorientierte Aufklärung und Bildung

Ebenso erweist sich die Vermittlung von Wissen hinsichtlich nachhaltiger Materialien und Produktionsprozesse als wesentlicher Erfolgsfaktor zur Förderung der Akzeptanz zirkulärer Geschäftsmodelle und ihrer praktischen Umsetzung.

Ein Experte erläutert, über Kurse und Workshops für Shaper*innen und Produzent*innen zu möglichen Materialien und deren Anwendung Aufklärung zu schaffen.¹⁴⁰ Solche Bildungsangebote können Vorbehalte im Markt abbauen und das Verständnis für nachhaltige Praktiken vertiefen. Ein Experte betont: „Ich glaube, wenn wir das schaffen, die Berührungsängste [...] zu vermindern, dann [...] können wir auch wirklich in [...] Richtung Kreislauf oder mehr Nachhaltigkeit in der Industrie“¹⁴¹ gehen. Eine effektive Kommunikation und Aufklärung kann somit einen Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit und Circular Economy in der Branche beschleunigen.

Finanzielle Unterstützung

In Anbetracht eines stark umkämpften Marktes stellen finanzielle Mittel, wie Fördergelder, Investitionen und Spenden, einen weiteren kritischen Erfolgsfaktor für die Anwendung zirkulärer Geschäftsmodelle dar.

Ein Interviewpartner berichtet über die Bedeutung von Fördergeldern: „Innovationsgetriebene Fördergelder waren auf jeden Fall auch ausschlaggebend, dass wir die Entwicklung machen konnten, die wir machen konnten.“¹⁴²

Auch gemeinnützige Organisationen, die in der Regel durch zirkuläre Maßnahmen einen positiven sozialen Einfluss anstreben, profitieren von der Möglichkeit Spenden zu erhalten und als steuerbefreite Körperschaft gesehen zu werden.¹⁴³ Solche Strukturen erleichtern den Zugang zu Spenden und Stiftungsmitteln.

Marktbedingungen

Das wachsende Interesse an nachhaltigen Produkten und eine expandierende Surfbranche schaffen ein günstiges Umfeld für innovative Ansätze und beeinflussen die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle maßgeblich.

¹⁴⁰ Vgl. ebd.: S. 1

¹⁴¹ Expert*in-Interview PYA: S. 9

¹⁴² Ebd.: S. 4

¹⁴³ Vgl. Expert*in-Interview PTS: S. 6

Ein Experte hebt die positive Wirkung gesellschaftlicher Trends hervor: „Ich glaube, in Bezug auf Nachhaltigkeit wird sich schon sowas bewegen. Die Leute haben schon Interesse, der Druck der Konsumierenden wird größer.“¹⁴⁴

Ein Interviewpartner, welcher mit seinem Unternehmen seit mehreren Jahren in Deutschland Surfboards verkauft, merkt an: „[Dadurch], dass [...] einfach viel mehr Wellen in den letzten Jahren gekommen sind, [...] weil dadurch ist natürlich die Szene viel, viel größer geworden. Der Absatz ist viel, viel größer geworden.“¹⁴⁵ Dies zeigt, dass neue Surfspots zur Marktexpansion beitragen und sich somit die Chancen erhöhen für nachhaltige Geschäftsmodelle.

Politische Rahmenbedingungen

Ebenfalls können gesetzliche Regelungen, Förderprogramme und politische Initiativen die Implementierung zirkulärer Geschäftsmodelle unterstützen.

Zum einen beschleunigen Fördermittel, wie bereits zuvor beschrieben die Entwicklung nachhaltiger Technologien und Praktiken. Zum anderen können ebenfalls regulatorische Anforderungen als Treiber fungieren. Ein Interviewpartner prognostiziert: „Ich glaube, die Zukunft sieht [...] gut aus, weil es wird mehr Regularien geben von der politischen Seite aus.“¹⁴⁶ Wie bereits in der Theorie beschrieben, zwingen politische Rahmenbedingungen Unternehmen immer mehr dazu, Maßnahmen zur Erreichung einer Circular Economy durchzusetzen. So können strengere Umweltauflagen Unternehmen motivieren, frühzeitig auf zirkuläre Geschäftsmodelle umzusteigen, um regulatorische Risiken zu vermeiden.

Bewusstsein für Nachhaltigkeit

Obwohl es direkt nur in wenigen Interviews angesprochen wurde, ist das Bewusstsein für Nachhaltigkeit ein fundamentaler Erfolgsfaktor. Ein gesteigertes Umweltbewusstsein bei Konsument*innen und Unternehmen fördert die Nachfrage nach zirkulären Produkten und Dienstleistungen.

Ein Experte bemerkt den Wandel bereits in großen Unternehmen: „Weil jetzt gehe ich wirklich in die Unternehmen rein und... [...] die haben Bock. Ja, diese Riesenfirmen, wie man jetzt Konzepte umbaut und Ecolines oder sowas an den Start bringt.“¹⁴⁷

¹⁴⁴ Expert*in-Interview PYA: S. 8

¹⁴⁵ Expert*in-Interview DLA: S. 6

¹⁴⁶ Expert*in-Interview PYA: S. 8

¹⁴⁷ Expert*in-Interview ESS: S. 4

Dieses gestiegene Interesse, gerade auf der Ebene der größeren Unternehmen, unterstützt die Verbreitung zirkulärer Geschäftsmodelle und die Transformation zu einer zirkulären Transformation.

5.4.2 Interne Erfolgsfaktoren

Wie auch bei den Misserfolgskategorien, werden die Erfolgsfaktoren in externe und interne Aspekte kategorisiert. Für die internen Erfolgsfaktoren wurden sechs Kategorien festgelegt. Die Tabelle 6 zeigt die Häufigkeit der Kategorien innerhalb der Interviews.

Kategorie	Anzahl d. Segmente
Interne Skills & Verfügbarkeiten	11
Einsatz regenerativer & wiederverwendbarer Materialien	11
Effizientere Ressourcennutzung & Abfallreduktion	8
Kreislauforientiertes Produktdesign	4
Verbesserung der Funktionalität & Produktlebensdauer durch Services	3

Tabelle 6: Quantitative Auswertung interner Erfolgsfaktoren

Interne Skills und Verfügbarkeiten

Die Fähigkeiten und das Fachwissen der Mitarbeitenden sowie deren Verfügbarkeit spielen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle.

Ein wichtiger Aspekt dafür ist die Vielfalt der Kompetenzen im Team. So berichtet ein Interviewpartner:

Ich selber bin Schreinermeister und habe deswegen einfach sehr, sehr viel Erfahrung in der Holzbranche. [Ein weiterer Mitarbeiter] hat schon sieben Jahre ein Unternehmen geführt und hat dadurch sehr, sehr viel Erfahrung auf dieser Ebene, was auch Ankauf und sowas von Materialien betrifft, wie man regionale Zulieferer und solche Sachen für Kleinteile findet. Und das bringt dann auch der Dritte mit, der selber als Logistiker noch nebenbei ein bisschen arbeitet.¹⁴⁸

Gerade in kleinen Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden fördert die Kombination unterschiedlicher Fachkenntnisse eine Entwicklung von ganzheitlichen und nachhaltigen Produkten.

¹⁴⁸ Expert*in-Interview CUS: S. 3 f.

Zudem wird die Bedeutung von Lernbereitschaft und interdisziplinärem Arbeiten hervorgehoben. Ein Interviewpartner betont, dass der Erfolg neben den internen Fähigkeiten vor allem aus der Unwissenheit entstand. Daraus ergab sich für sein Unternehmen die Möglichkeit sich mit den Fachthemen aus einem unvoreingenommenen Standpunkt auseinanderzusetzen,¹⁴⁹ neue Perspektiven einzubringen und innovative Ansätze zu verfolgen.

Einsatz regenerativer und wiederverwendbarer Materialien

Die Verwendung nachhaltiger Materialien trägt wesentlich zur Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks bei und erhöht die Umweltverträglichkeit der Produkte.

Ein Interviewter berichtet neben ökologischen Vorteilen auch von besseren Materialeigenschaften bei der Verwendung natürlicher Materialien. So weisen die Produkte aufgrund der natürlichen Zusammensetzung aus Fasern bei gleichem Gewicht und Performanceeigenschaften eine höhere Haltbarkeit auf im Gegensatz zu klassischen PU-Blanks.¹⁵⁰ Durch den Einsatz solcher Materialien können sowohl die Leistungseigenschaften als auch die Langlebigkeit der Surfboards verbessert werden.

Ein anderer Experte hebt die Bedeutung von Recycling hervor. Surfboard-Hersteller*innen müssen lediglich ihren Einkauf auf recycelte Produkte umstellen und können so ohne große Anpassungen im Produktionsprozess und Performanceeinbußen ein nachhaltigeres Produkt anbieten.¹⁵¹

Effizientere Ressourcennutzung und Abfallreduktion

Ebenfalls entsteht eine große Wirkung auf die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle durch die Optimierung von Ressourcen und die Reduzierung von Abfällen. Ein Experte betont die Bedeutung von Effizienz als „die größte Form von Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit, die man [...] bringen kann.“¹⁵²

Eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen wird ebenfalls in Bezug auf eine effiziente Ressourcennutzung als Erfolgsfaktor gesehen. Die gemeinsame Verwendung von beispielsweise Maschinen oder Räumlichkeiten trägt zu einer besseren Auslastung von Maschinen und einer Reduzierung des Ressourcenverbrauchs bei.¹⁵³

¹⁴⁹ Vgl. Expert*in-Interview PYA: S. 4

¹⁵⁰ Vgl. Expert*in-Interview ESS: S. 5

¹⁵¹ Vgl. Expert*in-Interview PYA: S. 1

¹⁵² Expert*in-Interview MOS: S. 5

¹⁵³ Vgl. Expert*in-Interview ESS: S. 8

Zudem wird auf die Wiederverwendung und effiziente Benutzung der Surfboards hingewiesen: „Es gibt einfach viele Surfbretter in den Kellern und Garagen, die völlig sinnlos da rumvergammeln und rumliegen.“¹⁵⁴ So können zum einen durch die Wiederverwendung und Reparatur die Lebenszyklen von Surfboards verlängert werden. Zum anderen können effizientere Nutzungsmodelle dazu beitragen, dass Surfboards eine maximale Nutzungsdauer erreichen.

Kreislauforientiertes Produktdesign

Ein kreislauforientiertes Design ermöglicht es, Produkte von Anfang an so zu gestalten, dass sie am Ende ihres Lebenszyklus wieder in den Kreislauf zurückgeführt werden können.

Ein Interviewpartner erklärt, dass sein Unternehmen den negativen ökologischen Impact verringern konnte, indem es durch eine alternative Bauweise keine Laminierung mehr für die Surfboards verwenden muss.¹⁵⁵ Dies erleichtert das Recycling und die umweltfreundliche Produktion von Surfboards.

Hier ist auch das Potential von Monomaterialien als kreislauforientierte Produktlösung ein weiteres Mal hervorzuheben.¹⁵⁶ Monomaterialien könnten die Recyclingfähigkeit und die Ressourceneffizienz erhöhen.

Verbesserung der Funktionalität und Produktlebensdauer durch Services

Zusätzliche Services wie Reparaturangebote können die Lebensdauer der Produkte verlängern und deren Funktionalität erhalten. Ein Experte berichtet über lokale Reparaturinitiativen: „Wir haben geholfen, in Ghana eine Shaping Bay einzurichten. [...] Da wird super viel repariert. Da kommen auch junge Leute ran ans Reparieren.“¹⁵⁷ Solche Angebote fördern nicht nur die Langlebigkeit der Produkte, sondern auch das lokale Handwerk und die ökonomische Entwicklung einiger Orte.

Ein weiterer Interviewpartner unterstreicht das Potenzial durch Reparatur, wenn man noch mehr Kunden dazu motivierte, ihre Boards zu reparieren beziehungsweise reparieren zu lassen.¹⁵⁸ Dadurch kann der Bedarf an Neuproduktionen reduziert und der Produktlebenszyklus im Sinne zirkulärer Geschäftsmodelle verlängert werden.

¹⁵⁴ Expert*in-Interview PTS: S. 3

¹⁵⁵ Vgl. Expert*in-Interview CLS: S. 7

¹⁵⁶ Vgl. Expert*in-Interview PYA: S. 3 f.

¹⁵⁷ Expert*in-Interview PTS: S. 8

¹⁵⁸ Vgl. Expert*in-Interview DLA: S. 4

Abfallsammlungs- und Rückführungssysteme

Abfallsammlungs- und Rückführungssysteme sind wichtig, um die Sammlung und Rückführung von Abfällen zu ermöglichen und diese erneut in den Produktionskreislauf einzubringen. Auch hier ist ein wichtiger Aspekt, dass es tendenziell einen Überfluss an Surfboards gibt, welche nicht aktiv in Benutzung sind oder aufgrund ihres Zustands nicht mehr verwendet werden.¹⁵⁹ Ein Rückführungssystem kann diese ungenutzten Ressourcen wieder nutzbar machen für neue Surfboards.¹⁶⁰

5.4.3 Schlussfolgerung

Die Untersuchung zeigt, dass Zusammenarbeit und Kollaboration innerhalb der Surfboard-Industrie sowie kreislaufwirtschaftsorientierte Aufklärung und Bildung entscheidende externe Erfolgsfaktoren für die Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle sind. Intern sind vor allem die Fähigkeiten und Verfügbarkeiten der Mitarbeitenden sowie der Einsatz regenerativer und wiederverwendbarer Materialien von zentraler Bedeutung. Die gezielte Förderung dieser Schlüsselaspekte ermöglicht es Unternehmen, die Vorteile zirkulärer Geschäftsmodelle voll auszuschöpfen und nachhaltige Praktiken erfolgreich zu implementieren.

5.5 Zukunft zirkulärer Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie

Die methodische Auswertung der Interviews zeigt, dass zirkuläre Geschäftsmodelle bereits eine Kernstrategie einiger Unternehmen darstellen. Dennoch ist die Branche noch von vielen Misserfolgsk Faktoren geprägt, welche zu einer Hürde bei der Implementierung solcher Modelle werden. Um die Zukunft des Marktes einschätzen zu können, wurden die Interviewten nach ihrer Einordnung zukünftiger Perspektiven und Entwicklungen gefragt. Hierbei wurde ausgewertet, welche technologischen und ökologischen Entwicklungen entstehen könnten, wie sich die Marktsituation in Bezug auf Angebot und Nachfrage entwickeln wird und welche Rolle global führende Unternehmen der Industrie einnehmen.

¹⁵⁹ Vgl. Expert*in-Interview PTS: S. 3

¹⁶⁰ Vgl. Expert*in-Interview PYA: S. 2

5.5.1 Forschung und Entwicklung

Um langfristig zirkuläre Geschäftsmodelle zu implementieren, sind Innovationen in Material und Technik zentral. Verschiedene Expert*innen betonen die Bedeutung langjähriger Forschung. Sie investieren über Jahre finanzielle Mittel in die Erforschung und Anwendung neuer Materialien und Produktionsmethoden auf der Suche nach nachhaltigeren und zirkulären Lösungen für Surfboards. Bemerkenswert ist, dass sich bisher keine einzelne Lösung als optimal erwiesen hat und eine hohe Vielfalt an Ansätzen auf dem Markt existiert. Die Tabelle 7 zeigt beispielhafte Entwicklungen, welche zukünftig als Teil zirkulärer Geschäftsmodelle auftreten könnten:

Entwicklung	Anwendungsbeispiele
Ressourcenschonende Produktionsprozesse	3D-Druck Regionale Materialien Effiziente Nutzung von Maschinen
Verstärkter Einsatz erneuerbarer Materialien	Paulownia Agave Kork Pflanzliches Laminat
Entwicklung 100 % recyclebarer Lösungen	Monomaterialien
Innovative Abfall- und Verwertungsmöglichkeiten	Rücknahme von Materialien Aufwertung und Wiederverwendung Fachgerechte Entsorgung

Tabelle 7: Anwendungsbeispiele zirkulärer Geschäftsmodelle in der Zukunft

5.5.2 Angebot und Nachfrage

Einige Expert*innen sind der Ansicht, dass Nachhaltigkeit in Zukunft eine bedeutende Rolle im Weltmarkt spielen wird.¹⁶¹ Sie deuten darauf hin, dass Nachhaltigkeit zunehmend als Verkaufsargument dienen und Unternehmen motivieren wird, nachhaltige und zirkuläre Angebote zu schaffen. Andere hingegen betrachten die Produktion nachhaltiger Surfboards auch künftig als Marktnische, die in etwa einen Anteil von 10 % erreichen wird, jedoch nicht den Marktanteil günstiger Surfboards

¹⁶¹ Vgl. Expert*in-Interview CUS: S. 4

übertreffen wird.¹⁶² Zudem ist zu beobachten, dass die Entwicklung des Surfens als weltweite Sportart dazu beiträgt, dass die Nachfrage nach Surfboards weiter steigt. In Ländern wie Deutschland entsteht die Nachfrage zunehmend durch neue künstliche Wellen, die es den Menschen ermöglichen, einen Sport auszuüben, der an diesen Orten natürlicherweise nicht möglich wäre.¹⁶³

5.5.3 Branchenweit führende Unternehmen

Während in dieser Arbeit kleine europäische Unternehmen interviewt wurden, dominieren den Weltmarkt einige große Unternehmen. Laut den Interviews nutzen diese Nachhaltigkeit und Zirkularität aktuell vor allem als Marketinginstrument, anstatt ganzheitlich zirkuläre Lösungen anzubieten.¹⁶⁴ Für die Zukunft könnte sich eine Veränderung abzeichnen. Ein Experte äußert, „dass ein paar große Firmen Trendsetter werden und dann werden viele folgen [...]. Ich habe ein sehr gutes Gefühl so im Großen und Ganzen, dass da ein paar Firmen mehr und mehr die Konzepte verändern, sich mit solchen Materialien beschäftigen.“¹⁶⁵ Wiederum erläutert ein anderer Interviewpartner, „dass es dann einfach nur noch die extreme Massenproduktion im Ausland geben wird, die möglichst günstig in irgendeinem Verhältnis zu Qualität produzieren.“¹⁶⁶ Die unterschiedlichen Meinungen weisen darauf hin, dass aktuell noch Unsicherheit über die zukünftigen Strategien der branchenweit führenden Unternehmen herrscht. Daraus lassen sich zwei mögliche Szenarien ableiten:

1. Erstes Szenario: Die führenden Unternehmen fokussieren sich zunehmend auf zirkuläre Geschäftsmodelle im Surfboard-Sektor und agieren als Trendsetter für innovative, nachhaltige Lösungen. Diese Entwicklung würde kleineren Unternehmen die Möglichkeit bieten, sich durch technologische Innovationen zu differenzieren und zu wachsen oder durch Kooperationen mit größeren Akteur*innen ihre Reichweite zu erweitern. Andererseits könnte dieser Wandel auch ein existenzielles Risiko für jene kleinen Betriebe darstellen, die es nicht schaffen, sich in solch einem Wettbewerb langfristig zu behaupten.

¹⁶² Vgl. ebd.: S. 7

¹⁶³ Vgl. Expert*in-Interview DLA: S. 5 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Expert*in-Interview MOS: S. 3 und Expert*in-Interview CLS: S. 10

¹⁶⁵ Expert*in-Interview ESS: S. 13

¹⁶⁶ Expert*in-Interview CUS: S. 10

2. Zweites Szenario: Die führenden Unternehmen konzentrieren sich weiterhin auf kostengünstige Surfboards und integrieren nur vereinzelt ökologische Produktlinien, primär zur nachhaltigen Vermarktung und Erschließung neuer Zielgruppen. Für kleinere Unternehmen könnte sich daraus die Chance ergeben, sich durch zirkuläre Kernstrategien zu differenzieren und alternative Zielgruppen zu bedienen. Marktweit könnte dies jedoch bedeuten, dass der ökologische Fußabdruck der Industrie bei den derzeitigen Produktionsmustern eher zunimmt, anstatt sich zu verringern.

5.5.4 Schlussfolgerung

Die Interviews verdeutlichen, dass zirkuläre Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie bereits von einigen Unternehmen verfolgt werden, jedoch stehen ihrer flächendeckenden Umsetzung noch erhebliche Hürden bevor. Innovationen in Material und Technik sind entscheidend, wobei die Expert*innen die Bedeutung langfristiger Forschung betonen. Die Zukunftsaussichten sind ambivalent: Während einige Nachhaltigkeit als wachsenden Markttrend sehen, betrachten andere sie weiterhin als Nische. Die Rolle der großen Unternehmen bleibt ungewiss – sie könnten entweder als Trendsetter für nachhaltige Lösungen agieren oder an kostengünstiger Massenproduktion festhalten. Insgesamt befindet sich die Branche an einem interessanten Punkt, an dem technologische Fortschritte, das Verhalten der Marktführer und die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten die zukünftige Ausrichtung bestimmen werden.

6 Fazit und Handlungsempfehlungen

Das vorherrschende lineare Wirtschaftsmodell ist angesichts steigender Ressourcenknappheit und wachsender Abfallmengen nicht zukunftsfähig. Konzepte, wie der Earth Overshoot Day verdeutlicht jährlich, dass die Menschheit in einem nicht tragbaren Tempo natürliche Ressourcen verbraucht. In diesem Zusammenhang stellt die Circular Economy ein umfassendes Konzept dar, das eine tiefgreifende Transformation zu einer nachhaltigeren Wirtschaft anstrebt. Zirkuläre Geschäftsmodelle, welche beispielsweise durch das 9-R-Framework umgesetzt werden, bieten Unternehmen die Möglichkeit, über zirkuläre Prinzipien ihr Geschäftsmodelle anzupassen und dadurch ökonomische, ökologische und soziale Vorteile zu erzielen.

Die Surfboard-Industrie zeigt, dass zirkuläre Ansätze bereits in der Branche etabliert werden, auch wenn hier noch erhebliche Herausforderungen bestehen. Unternehmen in der Surfboard-Industrie sind zunehmend bereit, Innovationen umzusetzen, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dies geschieht oft aus einem inneren Antrieb heraus, der durch externe Faktoren wie den steigenden Druck seitens der Kund*innen und den Wettbewerb verstärkt wird.

Dennoch stehen zirkuläre Geschäftsmodelle vor externen Hürden wie Preisdruck und technologischen Barrieren. Dies zeigt sich besonders in der Surfboard-Industrie, wo Unternehmen oft zwischen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und ökologischen Zielen abwägen müssen. Trotzdem eröffnen Innovationen in Materialien und Produktionstechniken, gepaart mit interdisziplinären Fähigkeiten der Mitarbeitenden, neue Möglichkeiten. Die Branche befindet sich an einem Punkt, an dem langfristiger Erfolg von der Fähigkeit abhängt, neue technologische Lösungen weiterzuentwickeln und Kooperationen zu fördern.

Handlungsempfehlungen

Förderung von Kooperationen und Netzwerken: Eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Lieferkettenpartner*innen ist essenziell. Die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen und das Teilen von Wissen können nicht nur Kosten senken, sondern auch Innovationsprozesse beschleunigen. Unternehmen sollten aktiv Netzwerke nutzen, um nachhaltige Praktiken branchenübergreifend zu verbreiten und Synergien zu schaffen.

Forschung und Entwicklung in Materialinnovationen: Der technologische Fortschritt in der Materialwissenschaft ist ein entscheidender Faktor, um zirkuläre Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie zu fördern. Es wird empfohlen, verstärkt in die Erforschung und Entwicklung alternativer, regenerativer Materialien zu investieren. Unternehmen sollten sich auf Partnerschaften konzentrieren und innovative Lösungen für die Herausforderungen der Materialknappheit entwickeln.

Entwicklung von Rücknahme- und Recyclingprogrammen: Um die Lebensdauer der Produkte zu verlängern und den Materialkreislauf zu schließen, sollten Unternehmen Rücknahme- und Recyclingprogramme für gebrauchte Surfboards einführen. Dies könnte nicht nur die Kund*innenbindung stärken, sondern auch neue Geschäftsmöglichkeiten im Bereich der Wiederverwendung und Wiederaufbereitung eröffnen.

Erhöhung der Konsumentensensibilisierung: Unternehmen sollten stärker in die Aufklärung ihrer Kund*innen investieren, um das Bewusstsein für zirkuläre Produkte und nachhaltige Konsumgewohnheiten zu schärfen. Transparente Kommunikation über die ökologischen Vorteile zirkulärer Surfboards kann nicht nur die Nachfrage steigern, sondern auch eine engere Bindung zur Marke schaffen.

Nutzen regulatorischer Förderungen: Unternehmen sollten sich aktiv über die verschiedenen Förderprogramme und Anreize informieren, die durch die Politik bereitgestellt werden, um zirkuläre Geschäftsmodelle zu unterstützen. Die Teilnahme an Förderprojekten kann den finanziellen Druck mindern und zusätzliche Ressourcen für die Umsetzung nachhaltiger Praktiken bereitstellen.

Diese Handlungsempfehlungen bieten praxisnahe Ansätze, die sowohl für Unternehmen der Surfboard-Industrie als auch für andere Branchen relevant sind. Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit wird durch die Bereitschaft zur Transformation und durch die Nutzung nachhaltiger Innovationen gesichert.

Literaturverzeichnis

- Benyus, J. M. (1997). *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*. HarperCollins.
- Büker, H. M., Busch, P.-O., Sevi, F. U., Kohl, S., Pankov, S., & Hansjürgens, J. (2024). *Standard zu Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft [ESRS E5]*. adelphi, phiyond. <https://csrd-support.de/system/files/document/steckbrief-esrs-e5-upate-06-2024.pdf> (Zuletzt abgerufen am 10.10.2024)
- Circle Economy Foundation. (2024). *The Circularity Gap Report 2024*. Circle Economy Foundation. <https://www.circularity-gap.world/2024> (Zuletzt abgerufen am 01.10.2024)
- Circular Economy Initiative Deutschland. (2021). *Zirkuläre Geschäftsmodelle: Barrieren überwinden, Potenziale freisetzen*. acatech/SYSTEMIQ. <https://www.circular-economy-initiative.de/zirkulaere-geschaeftsmodelle-barrieren-ueberwinden-potenziale-freisetzen> (Zuletzt abgerufen am 15.10.2024)
- Cradle to Cradle NGO. (2023, Juni). *Die vielfältigen Kreisläufe am Beispiel des Fahrrads*. https://c2c.ngo/wp-content/uploads/2022/03/Infografik-Kreislaeufe-des-Fahrrads_C2C-NGO.pdf (Zuletzt abgerufen am 15.10.2024)
- Doucette, K. (2019, Januar 16). *Sustainable Surfboards: Everything You Ever Wanted to Know*. Surfline. <https://www.surfline.com/surf-news/sustainable-surfboards-everything-you-ever-wanted-to-know/43115> (Zuletzt abgerufen am 05.10.2024)
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy Vol. 1: An economic and business rationale for an accelerated transition*.
- European Circular Economy Stakeholder Platform. (o. J.). *Kalundborg Symbiosis: Six decades of a circular approach to production*. European Circular Economy Stakeholder Platform. <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/good-practices/kalundborg-symbiosis-six-decades-circular-approach-production> (Zuletzt abgerufen am 12.09.2024)
- European Commission. (o. J.-a). *Circular economy action plan*. https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en (Zuletzt abgerufen am 28.08.2024)
- European Commission. (o. J.-b). *Ecodesign for Sustainable Products Regulation: Making sustainable products in the EU the norm*. https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/ecodesign-sustainable-products-regulation_en (Zuletzt abgerufen am 10.10.2024)
- European Commission. (2020). *Ein neuer Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft für ein saubereres und wettbewerbsfähigeres Europa*. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0016.02/DOC_1&format=PDF (Zuletzt abgerufen am 10.10.2024)

- Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. (1989). Strategies for Manufacturing. *Scientific American Magazine*, 261(3), 144–152.
- Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Bewirtschaftung von Abfällen (Kreislaufwirtschaftsgesetz - KrWG) (2023). <https://www.gesetze-im-internet.de/krwg/KrWG.pdf> (Zuletzt abgerufen am 15.10.2024)
- Gibson, C., & Warren, A. (2017). Surfboard making and environmental sustainability. In *Sustainable Surfing* (S. 87–103). Routledge.
- Global Footprint Network. (2024). Past Earth Overshoot Days— #MoveTheDate of Earth Overshoot Day. *Earth Overshoot Day*. <https://overshoot.footprintnetwork.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/> (Zuletzt abgerufen am 20.08.2024)
- Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact, & World Business Council for Sustainable Development. (2015). *SDG Compass: Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs*. <https://sdgcompass.org/> (Zuletzt abgerufen am 29.08.2024)
- Hermandi, C., Grundmann, M., & Irrek, W. (2024). Unternehmen motivieren. In *Transformation zur Circular Economy: Kleine und mittlere Unternehmen im Wandel begleiten* (S. 69–84). Springer.
- Housman, J. (2015, Dezember 11). *Clark Foam's Demise, 10 Years Later*. Surfer. <https://www.surfer.com/culture/clark-foams-demise-10-years-later-grubby-clark> (Zuletzt abgerufen am 20.08.2024)
- Howard, J. (2017, Oktober 13). *Understanding Your Surfboard Foam*. Surfline. <https://www.surfline.com/surf-news/understanding-surfboard-foam/11993> (Zuletzt abgerufen am 10.10.2024)
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.
- Kolar-Schandlbauer, G., Holly, F., Magos, C., & Harreither, S. (2024). *Zukunft Kreislaufwirtschaft: Circular Business Models—Erfolgsfaktoren für die Transformation zu zirkulären Geschäftsmodellen*. EFS Consulting. <https://efs.consulting/insight/whitepaper-circular-business-models/> (Zuletzt abgerufen am 15.10.2024)
- Kreuzer, R. T. (2023). *Kreislaufwirtschaft: Wie Projektplanung und Umsetzung gelingen*. Springer Fachmedien.
- Learn Biomimicry. (2022, November 25). *50 of the World's Best Biomimicry Examples (so far)*. <https://www.learnbiomimicry.com/blog/best-biomimicry-examples> (Zuletzt abgerufen am 05.10.2024)
- Lehmacher, W., & Bödecker, J. (2023). *Circular Economy: 7. Industrielle Revolution: Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit durch Kreislaufwirtschaft*. Springer Fachmedien.
- Lichtenthäler, S., Neligan, A., Schleicher, C., & Schmitz, E. (2022). *Zirkuläre Geschäftsmodelle: Wie zirkulär sind Unternehmen?* <https://www.iwkoeln.de/studien/sarah-fluchs-adriana-neligan-wie-zirkulaer-sind-unternehmen.html> (Zuletzt abgerufen am 22.09.2024)

- Mach, L. (2017). Surfing in the technological era. In *Sustainable Surfing* (S. 41–71). Routledge.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse—Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlag.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2013). *The Upcycle: Beyond Sustainability—Designing for Abundance*. North Point Press.
- Ministry of Foreign Affairs. (2018). *Surf tourism from Europe*. <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/surfing-tourism/europe> (Zuletzt abgerufen am 25.09.2024)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*.
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Pauli, G. (2017). *The Blue Economy 3.0: The marriage of science, innovation and entrepreneurship creates a new business model that transforms society*. Xlibris.
- Potting, J., Hekkert, M. P., Worrell, E., & Hanemaaijer, A. (2017). *Circular Economy: Measuring innovation in the product chain*. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
- Stahel, W. R. (2019). *The Circular Economy: A User's Guide*. Routledge.
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2024a). *Global Resources Outlook 2024: Bend the Trend – Pathways to a liveable planet as resource use spikes*. International Resource Panel. <https://www.unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024> (Zuletzt abgerufen am 20.08.2024)
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2024b). *Global Waste Management Outlook 2024: Beyond an age of waste – Turning rubbish into a resource*. <https://www.unep.org/resources/global-waste-management-outlook-2024> (Zuletzt abgerufen am 20.08.2024)
- Warren, A., & Gibson, C. (2014). Global Stoke: The Commercialization of Surfing. In *Surfing Places, Surfboard Makers: Craft, Creativity, and Cultural Heritage in Hawaii, California, and Australia* (S. 174–192). University of Hawai'i Press.
- WAVECHANGER, & carbonhalo. (2022). *The Carbon Cost of Surfboards—Measuring Carbon Footprints: Analysing Emissions Across the Surfboard Lifecycle*. https://cdn.shopify.com/s/files/1/0612/1596/5374/files/0_Compacted_Version_17MB.pdf?v=1698101089 (Zuletzt abgerufen am 20.08.2024)

Anhang

Interviewleitfaden

Interview-Leitfaden für die Bachelorarbeit

Einführung

Hallo XYZ,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, an diesem Interview teilzunehmen. Mein Name ist Leo Ziegler und ich bin Student im Studiengang Wirtschaftsingenieur/-in Umwelt/Nachhaltigkeit, welcher durch die Berliner Hochschule für Technik und die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin angeboten wird. Für meine Bachelorarbeit untersuche ich das Thema *Zirkuläre Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie*, und ich freue mich sehr, heute mit Ihnen darüber sprechen zu können.

Das Ziel dieses Interviews ist es, tiefere Einblicke in die Umsetzung kreislaufwirtschaftlicher Maßnahmen in der Surfboard-Industrie zu gewinnen. Das Gespräch wird etwa 30-60 Minuten dauern. Ihre Antworten werden anonymisiert und vertraulich behandelt, und die erhobenen Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Mit Ihrer Erlaubnis würde ich das Gespräch gerne aufnehmen, um sicherzustellen, dass ich keine wichtigen Informationen verpasse. Gerne lasse ich Ihnen die Aufnahme im Nachgang zukommen.

Definition – Zirkuläre Geschäftsmodelle:

„Zirkuläre Geschäftsmodelle sind Geschäftsmodelle, die auf die Ermöglichung, Schließung, Schaffung oder Verlängerung von Kreisläufen ausgerichtet sind, indem sie Werte so lange wie möglich erhalten und Ressourcen schonen, bei gleichzeitigem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.“¹⁶⁷

¹⁶⁷ Lichtenthäler et al. (2022). Zirkuläre Geschäftsmodelle: Wie zirkulär sind Unternehmen? <https://www.iwkoeln.de/studien/sarah-fluchs-adriana-neligan-wie-zirkulaer-sind-unternehmen.html> 2022: S.10

Fragen

Icebreaker:

1. **Wann und wo waren Sie das letzte Mal surfen?**

Einstiegsfragen:

2. **Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und uns etwas über Ihr Unternehmen und Ihre Rolle darin erzählen?**
3. **Wie definieren Sie zirkuläre Geschäftsmodelle im Kontext der Surfboard-Industrie?**
4. **Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle in Ihrer Unternehmensstrategie?**

Motivation und Ziele

5. **Was hat Ihr Unternehmen dazu motiviert, ein zirkuläres Geschäftsmodell zu implementieren?**
6. **Welche Ziele verfolgen Sie mit diesem Modell?**

Erfolgsfaktoren (intern & extern)

7. **Welche internen Faktoren (z.B. Unternehmensstruktur, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiter*innenkompetenzen) haben zum Erfolg Ihres zirkulären Geschäftsmodells beigetragen?**
8. **Welche externen Faktoren (z.B. Marktbedingungen, gesetzliche Rahmenbedingungen, Kooperationen) haben den Erfolg Ihres Geschäftsmodells unterstützt?**

9. **Können Sie spezifische Beispiele nennen, wo Ihr Unternehmen besonders erfolgreich war?**

Misserfolgskriterien (intern & extern)

10. **Inwieweit erschwert die traditionelle Herstellung von Surfboards (PU, EPS, Glasfasermatten, Harze) die Anwendung zirkulärer Strategien?**
11. **Gab es interne Herausforderungen oder Barrieren, die die Implementierung des zirkulären Geschäftsmodells erschwert haben?**
12. **Welche externen Faktoren haben die Umsetzung Ihres Modells behindert oder erschwert?**
13. **Welche Fehler oder Fehleinschätzungen würden Sie im Nachhinein vermeiden?**

Zukunftsperspektiven

14. **Wie sehen Sie die Zukunft der Surfboard-Industrie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle?**
15. **Welche Trends oder Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Bezug auf nachhaltige Surfboard-Produktion?**

Abschluss

16. **Gibt es noch etwas, das Sie zu diesem Thema hinzufügen möchten?**
17. **Haben Sie Empfehlungen oder Ratschläge für andere Unternehmen, die ähnliche zirkuläre Strategien umsetzen möchten?**

Dank und Verabschiedung

Vielen Dank für Ihre Zeit und die wertvollen Informationen, die Sie geteilt haben!

Im nächsten Schritt werde ich die gesammelten Daten auswerten und in meine Bachelorarbeit einfließen lassen. Ich plane, die Ergebnisse als Handreichung bis Ende Oktober zu veröffentlichen.

Falls Sie noch Fragen haben oder weitere Informationen benötigen, können Sie mich jederzeit unter folgenden Möglichkeiten erreichen:

Mobil: 0049(0)17645971084

E-Mail: leo@inga-ziegler.de

Nochmals vielen Dank für Ihre Unterstützung. Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag und viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Projekten.

Beste Grüße,

Leo Ziegler

Transkripte

Transkript: Expert*in-Interview Collective Surfboards (CLS) – 09.09.2024

Leo Ziegler

Ja, voll. Genau. Ich weiß nicht, ob du ein Verständnis darüber hast, was man unter zirkuläre Geschäftsmodelle definiert.

Das ist eigentlich jegliche Art von Maßnahme, die irgendwie in einem Unternehmen stattfindet, die Kreislaufwirtschaft fördert, um das jetzt mal sehr kurz runterzuberechnen. Ja, nur weil viele auch immer denken, dass es wirklich schon den ganzen Kreislauf schließen muss. Aber es geht eben auch um Verlängerungen, also um die Verlängerung vom Kreislauf, um die Schaffung von einem sinnvollen Kreislauf.

Eben weg von linearen Geschäftsmodellen, die eben nur auf take, make, use, dispose basieren. Ja, also genau. Okay, ich würde mal mit der ersten Frage einsteigen, und zwar als kleiner Einstieg.

Wann und wo warst du das letzte Mal surfen?

Stefan Weckert

Ja, hier vor Ort in Somo vor, ich glaube, vier Tagen oder so.

Leo Ziegler

Ach, nice.

Stefan Weckert

Ja, gut. Die Wellen sind nicht mehr so gut jetzt gerade.

Leo Ziegler

Ja.

Stefan Weckert

Und viel Arbeit von dem her.

Leo Ziegler

Ja.

Stefan Weckert

Weniger gerade.

Leo Ziegler

Ja. Ihr seid im Baskenland, oder?

Stefan Weckert

In Kantabrien.

Leo Ziegler

Ah in Kantabrien. Ja, da war ich letzten Sommer auch noch unterwegs für ein, zwei Monate. War auch sehr schön.

Genau, dann machen wir mal weiter mit den Einstiegsfragen. Und zwar könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und uns etwas über Ihr Unternehmen und Ihre Rolle darin erzählen.

Stefan Weckert

Ja, ich bin *Stefan Weckert*. Ich habe damals Betriebswirtschaft studiert und während des Praktikums in Ecuador bin ich dann auf Holz-Surfboard-Hersteller gestoßen, was zu der Zeit als Clark-Form zugemacht wurde, 2005. Da war dann halt gleich sensibilisiert mit dem Thema, weil, wie du gesagt hast, da war für mich vorher nicht klar, wie giftig eigentlich ein Surfboard ist.

Das kam da irgendwie erst wirklich vor Augen geführt. Und habe dann irgendwie gleich vor Augen gehabt, eben auch eine Lösung aus Balsaholz-Boards herzustellen. Habe mich dann dazu entschlossen, weil es auf dem Markt nichts gab, ökologische Surfboards herzustellen.

Habe dann auch meine Firma, Marke gegründet, Webseite aufgebaut, meine Diplomarbeit auch drüber geschrieben zu der Zeit. Dann eben angefangen, Kun-tiqi zu gründen und die Boards eben in Europa zu verkaufen.

Leo Ziegler

Okay, und was ist deine Rolle? Ist quasi eigentlich alles von Board-Herstellung bis Vertrieb? Oder genau, vielleicht kannst Du noch kurz was dazu sagen, wie so der Aufbau bei Euch ist, wie viele Ihr seid?

Stefan Weckert

Genau, wir sind drei feste, also mich inklusive. Wir haben aber auch verschiedene Geschäftsbereiche. Also einmal ist es eben die Marke der Holz-Surfboards.

Stell hauptsächlich ich her, oft noch zusammen mit einem Praktikanten. Und das Finishing, also der Finbox-Einbau und die Oberflächenbehandlung, das macht mein festangestellter Kollege. Dann haben wir noch die Marke Collective Surfboards, die zweite Surfboard-Marke.

Da benutzen wir Polyola-Schaumkerne, bio-basiertes Epoxidharz und Glasfaser oder auch Holzfurnier und Kork, je nachdem, je nach Herstellungsweise. Und da mache ich die Shapes, also das Shapen und den Rest entweder zusammen mit dem Praktikanten oder eben auch mein festangestellter Kollege. Dann haben wir noch einen Online-Shop und einen physischen Shop, hauptsächlich ökologische Surfaccessoires, Surfboards, Leashes und so weiter, Klamotten auch, was es gibt, Eco-Surfshop EU, Online-Shop auch, wie gesagt, das machen unsere Angestellte.

Und machen auch noch Surfboard-Reparaturen, aber das mache ich gar nicht mehr. Online-Shop auch so, ja, relativ wenig, also eher nur strategisch und gucken, dass es läuft.

Leo Ziegler

Okay, ja, sehr cool, ich glaube, das war ein sehr guter Überblick. Dann wäre die nächste Frage auch schon, wie definieren Sie zirkuläre Geschäftsmodelle im Kontext der Surfboard-Industrie?

Stefan Weckert

Ja, zirkuläre Geschäftsmodelle, das ist natürlich ein Board herzustellen, dessen Material natürlich wiederverwertet werden können, aus dem wieder Surfboards hergestellt werden, was natürlich bei Holz-Surfboards an sich schwierig ist, weil das Holz ist schwierig zu schreddern und wieder aus Holz zu machen. Das ist eher so, dass es eher ein kompostierbares Material ist, was dann natürlich keine Kreislaufwirtschaft ist. Ist dann mehr oder weniger biologisch abbaubar, kommt darauf an natürlich auch, man hat dann auch Komponenten natürlich drin, die nicht abbaubar sind und das auch wieder schwierig ist, das zu trennen.

Kleber, dann Oberflächenbehandlungen, Finboxen, ist schwierig und ich weiß auch nicht, also wir machen das nicht. Ich weiß nicht, ob es Firmen gibt, wo man sowas dann hinschicken könnte, die das dann wirklich trennen können. Also es gibt ja Maschinen dafür, dass man sowas trennen kann, aber ich habe da auch keine Erfahrung, wie aufwendig das ist, so eine Maschine dann auch einzustellen, dass wir eben die Klebstoffe und das Holz dann zum Beispiel wieder trennen.

Wahrscheinlich auch nicht so einfach, denke ich mal. Da muss man wahrscheinlich genau wissen, wie schwer der Klebstoff ist, wie schwer das Holz ist. Wenn das dann das gleiche Gewicht hat, dann ist es wahrscheinlich extrem schwierig.

Leo Ziegler

Ja, ich glaube, es ist einfach mit einem sehr hohen energetischen Einsatz verbunden. Also das ist aktuell noch kaum wirtschaftlich. Ich meine, Polyola, die können ja schon alte Blanks irgendwie verwenden, um die zu recyceln oder benutzen halt altes Plastik.

Aber auch da sind es weniger Surfboards als andere Komponenten, die da recycelt werden und wieder als neues Material einfließen.

Stefan Weckert

Ja, die dann eben in der Produktion stattfinden, die noch nicht jetzt verunreinigt sind mit Harzen oder Glasfaser.

Leo Ziegler

Genau.

Stefan Weckert

Ja, weil da sehe ich halt einfach, dass das Problem ist in der Klamottenbekleidung, genau das gleiche. Wenn man Wolle und Polyester gemischt hat, dann ist es auch schwer zu recyceln.

Leo Ziegler

Ja, einfach diesen Verbundwerkstoff.

Stefan Weckert

Das ist bei Surfboards eben ähnlich. Und wie ich von Polyola auch gehört habe, ist die Surfboard-Industrie halt auch für solche Unternehmen wenig interessant, weil es einfach zu klein ist.

Leo Ziegler

Ja.

Stefan Weckert

Also das war, was ich immer, in meinem ganzen Laufbahn im Prinzip immer erfahren habe, dass sie einfach zu klein sind, um irgendwie ökologische Materialien oder die Materialien, so wie wir sie brauchen, herstellen zu lassen oder zu bekommen. Also es ist immer Mindestabnahmemenge teilweise, die halt viel, viel zu groß ist. Manchmal mache ich dann den Schritt und habe dann, keine Ahnung, fünf Jahre lang ein Lager voll, wo ich dann für zahle.

Aber es gab keine andere Möglichkeit. Das ist halt, was das Ganze eben extrem schwierig macht.

Leo Ziegler

Ja, verstehe. Okay, dann kommen wir schon zur nächsten Frage. Und zwar, welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle in eurem Unternehmen?

Stefan Weckert

Ja, Nachhaltigkeit ist natürlich ein Grundpfeiler. Also das ist der Grund, wieso ich das Unternehmen eigentlich gegründet habe. Also es ist jetzt nicht so, dass ich, wie gesagt, dass Clark Foam damals zugemacht hat und ich in Ecuador war.

Ich habe Betriebswirtschaft studiert und normalerweise ist es bei Betriebswirtschaft so, man guckt, wo Nachfrage da ist, und da sucht man dann oder stellt dann ein Produkt her, um diese Nachfrage zu befriedigen. Bei mir war es so ein bisschen anders. Ich habe gesehen, dass da halt nötig war, was Ökologisches herzustellen, was es nicht gab auf dem Markt.

Aber die Nachfrage und das Bewusstsein musste erst geschaffen werden. Du warst nicht da und du musstest die Leute halt auch erst aufklären über Holzsurfboards und die Eigenschaften und dass es surfbar ist und dass es langlebig ist und so weiter. Und deswegen, ja, Nachhaltigkeit ist auf jeden Fall ein Grundpfeiler des ganzen Unternehmens, von allen Marken.

Leo Ziegler

Ja. Okay, ja, du hast jetzt schon ein bisschen was dazu gesagt, aber ich spreche es trotzdem nochmal an. Wir kommen jetzt zu Motivation und Ziele.

Genau, was hat die Unternehmen dazu motiviert, ein zirkuläres Geschäftsmodell zu implementieren? Du hast ja gerade schon gesagt, eigentlich Clark Form, damals die Schließung von der Fabrik. Und ja, das ist halt, genau, aber wenn es noch irgendwas gibt, was du da hinzufügen möchtest, dann sehr gerne?

Stefan Weckert

Ja, mir war es halt wichtig, den Surfern wirklich eine Option zu bieten. Ich habe halt nachgeguckt, damals in Ecuador, was es gibt an ökologischen Surfboards. Und es gab halt nichts.

Es gab ein paar Hersteller, die auch Holzboards hergestellt hatten, aber sonst gab es nichts. Und naja, da muss man ja eigentlich den Leuten eine Alternative bieten, den Surfern. Ja.

Damit jeder halt auch die Möglichkeit hat zu entscheiden, okay, ist mir das wichtig? Will ich sowas unterstützen oder nicht? Und deswegen habe ich halt auch den Eco-Surfshop gegründet, weil als ich selber ökologische Materialien, Surfanzüge, Leashes, Boardbags, nachgefragt habe, war es halt extrem schwierig, die zu bekommen.

Das war, eines kam aus Australien, das andere aus den USA, das andere irgendwie aus England und so weiter. Und ich habe mir gedacht, okay, das kann ja nicht sein. Also eigentlich müsste es einen Ort geben, wo man halt alles kriegen kann.

Und dann liegt es halt an einem selber, ob du das machen willst, ob du auf ökologische Produkte setzt oder halt eben nicht.

Leo Ziegler

Ja. Ja, voll. Macht Sinn, auf jeden Fall.

Okay, dann wäre direkt die Anschlussfrage daran, welche Ziele verfolgen Sie mit dem Modell?

Stefan Weckert

Meine Ziele, auf jeden Fall, dass der Surfsport weniger negativen Impact hat auf die Umwelt und auch auf sozioökonomische, also auf soziale Aspekte. Also auch die Surfsport-Industrie ist ja viel, wird in Asien hergestellt unter bedenklichen Arbeitsbedingungen. Deswegen, wir versuchen schon auch mit Marken zusammenzuarbeiten und unsere eigenen Produkte halt so herzustellen, dass die möglichst auch unter Fair-Trade-Bedingungen hergestellt werden.

Klamotten sind alle Fair-Wear-zertifiziert. Wir arbeiten seit Jahren mit Patagonia zusammen, die ja auch selbst ihre Anzüge eben zertifiziert haben.

Leo Ziegler

Ja, voll.

Stefan Weckert

Und das ist beides halt eigentlich wichtig, also faire Arbeitsbedingungen und auch ökologische Herstellungsweise.

Leo Ziegler

Ja, sehr gut. Macht auf jeden Fall Sinn. Wird ja gern mal vergessen, die soziale Komponente bei Nachhaltigkeit.

Sprechen alle immer nur über die ökologischen Themen, aber dabei sind die sozialen Themen ja mindestens genauso wichtig.

Stefan Weckert

Ja, und halt auch, klar, ist halt auch wichtig, wo die Sachen hergestellt werden. Also klar, es gibt recycelte Blanks, die kommen halt aus Kalifornien. Ja, keine Ahnung, okay, kann man machen, aber wo...

Wo wird dann CO2 irgendwie eingespart?

Leo Ziegler

Ja, das stimmt.

Stefan Weckert

Hat auch wenig Sinn. Deswegen, das war halt für uns ein Grund, auch Polyola zu verwenden. Also ich habe mich jahrelang geweigert, Foamboards herzustellen.

Und erst seit es Polyola gibt, machen wir das halt jetzt auch verstärkt. Es gab vorher keine Alternative und ich habe mich halt wirklich geweigert, normale Boards herzustellen einfach.

Leo Ziegler

Ja, nee, macht Sinn. Okay, dann kommen wir zu den Erfolgsfaktoren, sowohl intern als auch extern. Zunächst zu den internen.

Welche internen Faktoren, zum Beispiel eure Unternehmensstruktur, eure Innovationsfähigkeit, Mitarbeiter*innenkompetenzen, haben zum Erfolg des Geschäftsmodells beigetragen?

Stefan Weckert

Ja, ich glaube schon auf jeden Fall, wie sagt man, Hartnäckigkeit. Also viel eben Individualismus. Also das war auf jeden Fall ein Erfolgs- oder ist ein Erfolgsfaktor.

Also wenn man es rein ökonomisch sieht, dann wäre die Firma eigentlich von Beginn an oder in der meisten Zeit ihres Bestehens eigentlich nicht wirtschaftlich genug, um wirklich überleben zu können. Also wenn da kein Enthusiasmus oder Ideologie dahinter stehen würde, dann wäre das nicht machbar.

Leo Ziegler

Ja.

Stefan Weckert

Also ich würde mit meinem Studium und wenn ich da in der Industrie gearbeitet hätte, würde ich jetzt wahrscheinlich das Fünffache, Zehnfache verdienen. Also wahrscheinlich bestimmt nicht mehr arbeiten als jetzt. Von dem her ist das auf jeden Fall ein wichtiger Faktor.

Zum einen, um natürlich auch die Innovation und auch das Interesse daran einfach voranzugehen. Das ist halt auch was, was mir am meisten Spaß macht, Gedanken macht, was man verbessern kann und das auszuprobieren.

Was natürlich bei einem kleinen Unternehmen immer schwierig ist. Gerade wenn man es wirtschaftlich nicht so viel Spielraum hat und das Tagesgeschäft eigentlich einen so einnimmt, dass es halt schwierig ist, dann noch Zeit zu finden, um noch Innovationen voranzutreiben.

Leo Ziegler

Ja, macht Sinn. Okay, kommen wir zu den externen Faktoren schon. Welche externen Faktoren, zum Beispiel Marktbedingungen oder auch vielleicht auch irgendwie gesetzliche Rahmenbedingungen, Förderungen, wie auch immer, aber auch Kooperationen, wie das, was du gerade schon mit Polyola angesprochen hast, haben den Erfolg ihres Geschäftsmodells unterstützt?

Stefan Weckert

Ja, das waren schon ein paar Leute auch, die gute Surfer waren, die anfangs gesagt haben, die finden das gut und die möchten es schon auch unterstützen. Ich habe im Prinzip meine ersten Teamrider, die haben die Boards auch gekauft, also die haben dafür bezahlt. Ich habe kein einziges Board bisher wirklich für umsonst gegeben.

Und ja, weil denen halt auch die Umwelt wichtig war und ihnen wichtig war, das voranzubringen. Und das war mit Sicherheit auch ein guter, wichtiger Erfolgsfaktor, weil das zwei Franzosen waren, die halt im Baskenland einfach super bekannt sind, gut surfen. Und das hat uns auf jeden Fall einiges geholfen.

Und natürlich auch, dass wir eine der Ersten waren, gerade mit den Holzsurfboards und einen Artikel gehabt haben in einem deutschen Magazin. Am Anfang Tide hieß das oder Tide, gibt es schon länger nicht mehr. Das hat dann auch dazu beigetragen, bekannt zu werden.

Leo Ziegler

Voll gut. Können Sie spezifische Beispiele nennen, wo Ihr Unternehmen besonders erfolgreich war?

Stefan Weckert

Spezifische Beispiele?

Leo Ziegler

Das muss jetzt gar nicht monetär sein, das können auch ökologische Erfolge sein. Wir haben festgestellt, wir konnten so viel Harz reduzieren oder wir konnten noch weniger Ressourcen anwenden, noch weniger Abfall verursachen. Das kann natürlich auch ein ökologisches Ziel sein.

Stefan Weckert

Ja, die Umstellung von vorherigem Balsaholz, das wir verwendet haben, laminiert mit Glasfaser und pflanzlich basierendem Epoxidharz. Dann haben wir das Paulownia-Holz umgestellt vor vier, drei Jahren. Das Paulownia-Holz wird in Valencia angebaut, 900 Kilometer von hier.

Also wenig Transportwege. Dadurch verwenden wir jetzt auch keine Glasfaser mehr, unsere Bordseiten sind nicht laminiert. Das haben wir umgestellt.

Das hat auf jeden Fall dazu beigetragen, dass wir den Impact reduziert haben. Wir haben es nicht gemessen, wir wissen es nicht letztendlich. Es wäre auch mal interessant, das zu messen, wie viel unsere Boards reduzieren oder wie viel wir überhaupt CO₂ ausstoßen.

Das haben wir bisher noch nicht gemacht. Wir machen das immer eher auf eigene Erfahrungswerte. Es ist klar, dass Balsaholz aus Ecuador mehr Impact hat als das Paulownia-Holz aus Valencia.

Wenn keine Glasfaser drauf ist, ist das auf jeden Fall auch noch mal besser. Wir können es nicht messen, da legen ja viele Unternehmen inzwischen Wert drauf, dass es gut zu vermarkten ist. Mittlerweile auch ein Marketing-Tool.

Leo Ziegler

Ja, voll. Es ist bestimmt aus verschiedenen Punkten sinnvoll, das zu messen, aber es ist natürlich auch nicht immer so einfach umsetzbar, wenn man keine bestimmte Größe hat.

Okay, dann kommen wir als nächstes zu den Misserfolgsk Faktoren. Inwieweit erschwert die traditionelle Herstellung von Surfboards, also ganz klassisch PU, Glasfaser und Harz, die Anwendung zirkulärer Strategien? Das hatten wir am Anfang schon kurz.

Stefan Weckert

Ja, genau, was wir gesagt haben. Wenn das einmal verbunden ist, diese Materialien schwer sind zu trennen. Glasfaser kann man schon abziehen.

Das geht relativ gut, aber ich weiß nicht, wie problematisch das ist, wenn dann noch Harz im Schaum herrscht. Oder wie viel da abgeschabt werden müsste. Ich denke mal, das ist zu aufwendig.

Leo Ziegler

Ja, auf jeden Fall. Es ist ein Verbundwerkstoff, der auch noch oft toxische Materialien beinhaltet. Das ist ziemlich das Beschissenste für eine Recyclinganlage.

Okay. Gab es interne Herausforderungen oder Barrieren, die die Implementierung des zirkulären Geschäftsmodells erschwert haben?

Stefan Weckert

Ja, wie gesagt, oft ist es von ökologischen Materialien, erstens die zu finden, zweitens die Mindestbestellmenge einzuhalten und einfach die Materialien zu bekommen. Weil die teilweise nicht vor Ort so erhältlich sind, wie wir sie brauchen.

Paulonia-Furnier zum Beispiel war schwierig zu bekommen. Da war es zum Beispiel Mindestbestellmenge mit zwei Paletten. Die haben wir dann gekauft und importiert und habe ich jetzt seit ein paar Jahren rumliegen. Wir benutzen das schon, aber wir brauchen einfach viel zu wenig. Also ich habe noch genug für die nächsten 10 Jahre.

Das macht es halt schwierig, um wirtschaftlich zu sein. Irgendwann ist es dann halt auch vorbei, wenn es dann alles zu teuer wird.

Leo Ziegler

Ja, klar. Du hast jetzt auch schon ein paar externe Faktoren genannt. Trotzdem, welche externen Faktoren haben die Umsetzung Ihres Modells erschwert?

Stefan Weckert

Ja, schon starke Fluktuationen. Was bei den Holzboards der Fall ist, dass es viele kleine Hersteller gibt. Garagen- Shaper viele.

Was dann teilweise auch einfach dazu führt, dass Holzboards von der Qualität nicht so gut sind. Wenn die anfangen, fangen ihre kleine Marke an in der Garage, oder im Keller zu bauen. Teilweise sind die Shapes halt nicht gut.

Keine normalen Shapes. Dass natürlich auch die Surfer, die ein bisschen mehr Ahnung haben und so ein Board dann sehen und es einfach klobig sehen, das ist dann teilweise „Holzboards. Das macht keinen Sinn.“

Das kann man nicht surfen. Das macht es manchmal ein bisschen schwieriger.

Leo Ziegler

Sehr schnell verallgemeinert. Nee, macht Sinn. Welche Fehler oder Fehleinschätzungen würden Sie im Nachhinein vermeiden?

Stefan Weckert

Fehler auf jeden Fall. Auf Bezug jetzt auf die Holzboards würde ich mich nicht am Preis von Polyester oder herkömmlichen Boards orientieren. Ich dachte anfangs immer, ich muss möglichst konkurrenzfähig sein mit Polyesterboards.

Und habe die Boards einfach zu günstig verkauft von Anfang an. Und war schwierig dadurch zu überleben oder beziehungsweise auch genug Budget für Marketingmaßnahmen zu haben. Wenn man sich FireWire anschaut, die Holzboards für 900 Euro verkaufen, aber stellen die in Thailand her, wo sie wahrscheinlich 150 Euro kosten.

Die haben eine Gewinnmarge, die ist halt mega, mega krass. Dieses Ganze alles in Teamrider, in Events, in Marketing, in Surftrips und so weiter packen. Da war nie Budget da.

Das war ein Fehler. Was dazu geführt hat, ist auch, dass alle anderen, die danach angefangen haben Holzboards zu bauen, sich natürlich an unseren Preisen, weil wir waren einer der Ersten in Europa, an unseren Preisen orientiert haben. Das war einfach zu niedrig.

Leo Ziegler

Ich glaube, das ist der Konsens der ganzen Surfboard-Industrie oder alle, die Surfboards herstellen, abgesehen von den großen Unternehmen, wo auf Masse produziert, dass Surfboards einfach zu günstig sind. Egal, ob Leute nachhaltig produzieren oder nicht. Ich glaube, alle sind sich einig, dass Surfboards zu günstig verkauft werden und auch nicht gerade viel passiert im Gegensatz zu dem, was alles an Preisanstiegen kam in Material.

Also ja, hatte ich eigentlich das Gefühl, dass es aufkam. Dass viele auch einfach sich nicht leisten können, in Nachhaltigkeit Geld reinzustecken, weil sie halt eh keine große Marge auf ihre Boards haben. Dementsprechend auch nicht viel Geld übrig bleibt, wie du gerade meinst, um irgendwie die Technik voranzutreiben und daraus nachhaltige Boards herzustellen zu können.

Stefan Weckert

Es ist gut, dass das andere genauso sehen.

Leo Ziegler

Ja voll, einer meinte sogar, es geht ja nicht, illegal Absprachen miteinander zu machen oder preisliche Absprachen zu machen nach Kartellrecht, aber theoretisch bräuhete es mal ein Verband oder ein Forum, wo man sich darüber austauschen könnte.

Stefan Weckert

Ja, das Ding ist, im Surfboardbau gibt es viele Holzboardshersteller und auch Schaumboardshersteller, die zu Hause machen, die anfangen in der Garage bei den Eltern und die Boards dann halt an Freunde verkaufen und die dann teilweise auch günstiger verkaufen. Der Schäfer hat vor ein paar Jahren angefangen, Boards für 200 Euro an die Leute, an die Locals zu verkaufen. Was soll das, was machst du?

Ja, ich fange ja nur an und nachher war es so, zwei Jahre später habe ich seine Freunde, die haben dann Pukas und Al Merrick Boards neu gehabt und habe gefragt, wieso hast du jetzt ein Pukas-Board? Ja, der hat jetzt die Preise angehoben und jetzt kaufe ich mir so etwas. Weil klar, die Leute waren daran gewöhnt, 200 Euro zu zahlen und wenn sie auf einmal 300 zahlen müssen, dann sagen sie, das ist voll teuer geworden. Da machen sich viele den Markt halt auch selber kaputt.

In Spanien halt gerade auch mit schwarzer Arbeit. Es gibt hier 2 Shaper, die machen das halt wie gesagt zu Hause bei sich und machen alles schwarz. Die sind wahrscheinlich nicht mal bei der Sozialversicherung angemeldet.

Ich würde mich wundern, ob die noch Arbeitslosengeld kriegen. Das macht halt den Markt einfach kaputt.

Leo Ziegler

Okay, dann sind wir jetzt schon bei den Zukunftsperspektiven. Wie sehen Sie die Zukunft der Surfboard-Industrie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle?

Stefan Weckert

Also ich sehe, was ich generell sehe in der Surfboard-Industrie, nicht nur bei Boards, sondern auch bei Klamotten, dass es halt schon für die Marken oder die Firmen wichtig ist, sich irgendwie draufzuschreiben, auf die Marke, wie viele ins Marketing reinbringen. Aber dann, dass eher das der Antrieb ist, anstatt wirklich etwas verändern zu wollen und bei der Surfboard-Industrie ist es halt auch so, dass was zählt, ist einfach der Profit. Also solange es billiger ist, ein Polyester-Board mit PU herzustellen, anstatt jetzt einen Recycling-Schaumkern und pflanzenölbasiertes Epoxid zu nehmen, werden die das machen, weil einfach der Profit die antreibt und nichts anderes.

Und wenn sie dann noch irgendwie ein bisschen was Ökologisches machen, zum Beispiel ein Eco-Board-Label zu kriegen auf dem Board, dann machen sie das oder machen dann eine Linie Öko und promoten sich dadurch, aber eigentlich 90 % oder 95 % ihrer Sachen sind halt einfach nicht Öko und damit machen sie halt einfach das Geld. Dann haben sie halt einmal das Image-Produkt und dann einmal die Cash-Cows halt, wo sie ihren Profit mit machen. Und das wird sich nur verändern, wenn die Kosten höher sind, einfach die Umwelt zu verschmutzen. Wenn Unternehmen dafür in Rechenschaft gezogen werden, wenn du halt erdölbasierte Sachen hast oder wenn du Sachen hast, die hergestellt sind auch unter keinen fairen Arbeitsbedingungen, dass man dafür halt auch zahlen muss und in Verantwortung gezogen wird, dann wird das geschehen, weil es dann eben wieder um Profit geht. Das heißt, dass ökologische Herstellung profitabler ist als unsoziale und unökologische. Und das ist, glaube ich, die einzige Möglichkeit, um da was zu ändern.

Und ich glaube, dass daher auch nur der Staat es ändern kann mit Gesetzen. Also es war wie bei Glühbirnen. Es ist nur passiert, dass normale Glühbirnen abgeschafft wurden, weil der Staat es verboten hat.

In Ländern mit Plastiktüten genauso. Es war nicht so, dass die Leute aufgehört haben, Plastiktüten zu verwenden. Der Staat hat es verboten und dann gab es keine Plastiktüten mehr und dann hat es funktioniert.

Aber es ist schade, dass ich glaube, die Menschheit ist einfach zu egoistisch, zu wenig weitsichtig, um selber im eigenen Interesse Veränderungen vorzunehmen.

Leo Ziegler

Ja, voll. Welche Trends oder Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Bezug auf nachhaltige Surfboard-Produktion?

Stefan Weckert

Ja, wahrscheinlich schon bessere, mehr ökologische Materialien, also Polyola forscht ja da mit Fasern und Polyesterharz. Das wird, glaube ich, eine gute Entwicklung geben. Ich schätze, dass andere Firmen wahrscheinlich auch nachziehen werden und wahrscheinlich auch generell die Surfboard-Herstellung wird sich auch verändern.

Also ich denke, es wird auch immer weniger manuell werden, CNC-Maschinen werden besser, 3D-gedruckte Surfboards kommen auf und ich glaube, dahin wird der Trend gehen, ein bisschen weg von der Handarbeit und mehr zur Industrialisierung auch. Es ist schon industrialisiert in dem Sinn, aber es wird eben noch, glaube ich, noch extremer werden.

Leo Ziegler

Ja, okay. Dann habe ich noch zwei abschließende Fragen. Die erste wäre, gibt es noch etwas, das du zu diesem Thema hinzufügen möchtest?

Stefan Weckert

Naja, eigentlich nicht viel. Ich glaube, ich habe schon relativ viel darüber gesagt.

Leo Ziegler

Okay, dann wäre die letzte Frage, haben sie Empfehlungen oder Ratschläge für andere Unternehmen, die ähnliche zirkuläre Strategien umsetzen möchten?

Stefan Weckert

Generell, was so ein bisschen fehlt in der Surfboard-Industrie und gerade bei den kleinen Shapern ist eben Zusammenschlüsse, dass man mehr miteinander abredet und Kooperationen macht und dass es halt Austausch gibt über Materialien und eben auch zusammen zum Beispiel Materialien einkauft, zum Beispiel, wenn man die Mindestbestellmenge nicht einhält, zum Beispiel, dass man halt sich zusammenschließend zusammen einkauft zum Beispiel und sich halt auch mehr austauscht. Also da fehlt so ein bisschen mit Austausch. Also mit Plattformen, müsste man gucken, wo man das machen kann.

Dass man sich halt öfters einfach mal trifft und dann auch irgendwie austauscht, wer was probiert hat, weil es macht halt auch keinen Sinn, dass jeder irgendwie das Gleiche probiert und dann das gleiche Material zum Beispiel probiert und dann merkt

er, es funktioniert aber nicht. Und dann alle im Prinzip, ja, jeder das macht und seine Zeit und Geld da investiert, anstatt dann ins Nächste zu investieren oder es in einer anderen Art und Weise zu probieren und dann einfach voranzukommen, weil das ist, glaube ich, die einzige Möglichkeit, gerade auch gegen die Großindustrie halt irgendwas auszurichten. Leider ist dann halt eben auch innovativer, schneller sein zu können, aber halt da auch der Austausch irgendwie, glaube ich, wichtig und das fehlt mir so ein bisschen.

Dass viele ihre Informationen zurückhalten, weil sie denken, sie haben jetzt das einzig wahre gefunden und entdeckt und wollen nicht das andere, das kopieren und so weiter, weil es ist egal, wenn ein Shaper, der irgendwie 500 Kilometer entfernt ist, genau das Gleiche macht, weil da kommen dann ganz andere Kunden ran, wo ich gar nicht rankomme, weil ich einfach zu klein bin.

Leo Ziegler

Ja, macht Sinn.

Stefan Weckert

Und da einfach viel mehr davon profitieren könnte, von dem Austausch, anstatt jetzt, dass jeder in seiner eigenen Küche irgendwie denkt, man hat jetzt die einzige wahre Innovation geschaffen und möchte die jetzt für sich behalten, weil man damit großen Erfolg haben kann. Das ist, glaube ich, eine Illusion, weil man einfach finanziell sich das nicht leisten kann, außer man findet jetzt Investoren und so weiter natürlich, das ist vielleicht nochmal was anderes. Aber generell ist das halt schwierig, da wirklich großen Erfolg zu haben als kleines Unternehmen.

Leo Ziegler

Ja, verstehe. Okay, sehr cool. Ja, das war es tatsächlich auch schon.

Transkript: Expert*in-Interview Cuna Surfboards (CUS) – 15.08.2024

Leo Ziegler:

Wir fangen einfach mal mit einer ganz einfachen Frage an. Und zwar, wann und wo warst du das letzte Mal surfen?

Arne Schray:

Ich war das letzte Mal im April in der Bretagne surfen.

Leo Ziegler:

Ach schön, das war ich tatsächlich noch nie.

Arne Schray:

Ja, das war mega cool, weil die Bretagne noch so ein bisschen unerforscht ist. Also, die ganzen Deutschen fahren noch nicht in die Bretagne. Und deswegen hat man da relativ leere Wellen, wenn man weiß, wo man hinfahren muss.

Leo Ziegler:

Gut, und wahrscheinlich auch noch viel, was man irgendwie noch entdecken kann und so. Ja. Und ja, auch so ganz schön, auch ein sehr leckeres Essen.

Meine Eltern sind tatsächlich gerade da. Die machen da ihre Flitterwochen gerade nach.

Arne Schray:

Ah, geil. Ja, auch insgesamt super schöne Gegend. Also auch architektonisch und so, super schön, super ansprechend.

Leo Ziegler:

Sehr schön. Okay, dann gehen wir mal zur nächsten Frage. Und zwar, könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und uns etwas über Ihr Unternehmen und Ihre Rolle darin erzählen?

Arne Schray:

Ich bin der *Arne Schray* und ich bin Gründer von Cuna Surfboards GmbH. Und meine Rolle in dem Unternehmen ist, dass ich zuständig bin für die Produktion von den Surfboards. Und an sich als Unternehmen sind wir ein Start-up aus Tübingen und bauen halt Surfboards nachhaltig aus Holz.

Leo Ziegler:

Okay, jetzt vielleicht zur nächsten Frage. Genau, wenn du das nicht direkt beantworten kannst, auch kein Problem. Ich frage dich jetzt einfach mal, ja, einfach so.

Wie definieren Sie zirkuläre Geschäftsmodelle im Kontext der Surfboard-Industrie? Oder was stellst du dir vielleicht auch darunter vor?

Arne Schray:

Für mich wären zirkuläre Geschäftsmodelle bei den Surfboards Geschäftsmodelle, wo die Materialien, die verwendet werden für die Produktion von Surfboards oder Surf-Equipment, wieder zurückführbar an quasi ihren Produktstart sind. Das heißt im Idealfall, alle Materialien, die man zur Produktion von einem Surfboard benutzt, danach

wieder für die Produktion von einem Surfboard benutzt werden können. Oder gleichwertig, das halt nicht gedowncycled wird, sondern das halt wirklich auf einer Ebene bleibt und komplett zurück in den Kreislauf geführt werden kann.

Leo Ziegler:

Okay. Ja, da stimme ich auf jeden Fall zu. Aber es ist ja gut zusammengefasst.

Genau. Und daran auch gleich die nächste Frage. Welche Rolle bei euch Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle in der Unternehmensstrategie spielen?

Arne Schray:

Bei uns, also die Nachhaltigkeit ist im Endeffekt das Fundament von unserem Unternehmen, weil daraus überhaupt die Idee entstanden ist, das Unternehmen zu gründen, weil wir eben nachhaltige Surfboards bauen wollten und nicht Surfboards auf dem Markt gefunden haben, die unseren Ansprüchen gerecht geworden sind. Und wir verfolgen das Ziel, ein Cradle-to-Cradle-Surfboard zu kreieren. Und wir haben bis jetzt in unserer Konstruktion schon sehr, sehr viele toxische Stoffe raus und bewegen uns schon sehr gut in diese Richtung.

Aber noch sind wir nicht an dem Punkt, dass wir die Materialien, die wir reinführen in die Konstruktion, komplett wieder rausgewinnen können, aber sind halt auf einem sehr guten Weg. Deswegen ist halt Nachhaltigkeit für uns das Fundament.

Leo Ziegler:

Wenn ich kurz mal da eine Zwischenfrage stellen darf, um welchen Part geht es genau, wo ihr auch Schwierigkeiten habt mit den toxischen Stoffen? Wahrscheinlich Harz könnte ich mir vorstellen.

Arne Schray:

Ja, wir brauchen noch einen Hauch Harz einfach zur Flächenversiegelung außen. Und wir machen das schon nicht mehr so, dass wir eine dicke Schicht auftragen, sondern wir machen nur eine hauchdünne Schicht auf das Holz, damit die Faser ein bisschen stabiler werden. Und es gibt schon Pflanzenepoxys, die zu 100 % ökologisch sind.

Die haben aber die falschen Eigenschaften für uns. Die sind zu weich und das bringt uns nicht so viel. Das Epoxy, was wir gerade benutzen, das ist zu 56 % aus pflanzlichen Komponenten.

Und das hat noch die richtigen Eigenschaften. Aber da glauben wir, dass da die Forschung auch ein bisschen weiterkommt, und dass auch irgendwann das 100 %ige ein bisschen andere Eigenschaften hat. Der zweite Punkt ist, unser Innenleben ist als Gerippe konstruiert.

Und die einzelnen Teile des Gerippes müssen wir mit PU-Schaum verkleben. Einfach damit wir diese wasserfeste Verklebung haben. Und es ist super wenig Kleber, den wir verwenden.

Aber es ist halt immer noch eine scheiß Komponente. Da wird aber zur Zeit auch daran geforscht, D4-Leim aus Lignin zu gewinnen. Das ist der Kleber von Holz, der die Zellen zusammenhält.

Und wenn das funktioniert, können wir eben auch PU weglassen. Und das heißt, die Forschungsprojekte müssen nur erfüllt werden. Und dann kommen wir an das Ziel.

Okay.

Leo Ziegler:

Genau. Ich meine, die nächsten zwei Fragen hast du jetzt schon so halb beantwortet. Vielleicht kannst du es trotzdem nochmal kurz zusammenfassen.

Einmal die Frage, was hat Ihr Unternehmen dazu motiviert, ein zirkuläres Geschäftsmodell zu implementieren? Und welche Ziele ihr mit diesem Modell verfolgt?

Arne Schray:

Also uns motiviert hat es, dass wir immer Surfen als so einen nachhaltigen Sport empfunden haben, uns aber super schade fanden, dass alle Materialien und alles, was man eigentlich beim Surfen benutzt, super umweltschädlich ist. Also vom Neopren über die Surfboards, Surffin, das ist im meisten Fall halt einfach nur Plastik und umweltschädlich. Und das war eben die Motivation, das zu verändern.

Die zweite Frage habe ich vergessen.

Leo Ziegler:

Ja, welche Ziele ihr mit dem Modell verfolgt?

Arne Schray:

Und die Ziele sind eben, die Surfboard-Szene im Idealfall nachhaltiger zu gestalten. Und das ist halt das Surfboard für uns der Start, aber das Ziel weitergedacht wäre dann auch, über die Leaks, über die Finnen, einfach so ein ganzheitliches Produkt anbieten zu können.

Leo Ziegler:

Okay. Voll cool. Genau.

Kommen wir jetzt schon zu den Erfolgsfaktoren. Das unterteile ich einmal in interne und externe Faktoren. Die erste Frage wäre, welche internen Faktoren, zum Beispiel Unternehmensstruktur, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterkompetenzen haben zum Erfolg ihres zirkulären Geschäftsmodells beigetragen?

Arne Schray:

Boah, das ist eine wilde Frage.

Leo Ziegler:

Ja, es könnte zum Beispiel auch so, vielleicht kurz, Entschuldigung, ich wollte dich nicht unterbrechen, aber vielleicht spezielle Mitarbeiterkenntnisse, die euch irgendwie besonders weitergeholfen haben, weil ihr gesagt habt, okay, der kennt sich wirklich besonders gut aus mit bioabbaubaren Stoffen oder mit nicht-chemischen Harzen.

Arne Schray:

Ja, also wir sind zu dritten unterm Team und jeder bringt halt seine Fähigkeiten und Kompetenzen mit. Ich selber bin Schreinermeister und habe deswegen einfach sehr,

sehr viel Erfahrung in der Holzbranche. Und dadurch konnten wir unsere Konstruktion so optimieren, dass wir zum Beispiel auf Fiberglas verzichten konnten.

Und dann der Valentin, einer in unserem Team, der hat schon sieben Jahre ein Unternehmen geführt und hat dadurch sehr, sehr viel Erfahrung auf dieser Ebene, was auch Ankauf und sowas von Materialien betrifft, wie man regionale Zulieferer und solche Sachen für Kleinteile findet. Und das bringt dann auch der Dritte mit, der selber als Logistiker noch nebenbei ein bisschen arbeitet. Und ja, das sind so die Kernkompetenzen, die uns helfen, irgendwie möglichst nachhaltig und halt regional auch die Produkte zu bauen.

Leo Ziegler:

Ja, voll gut. Er hat es, glaube ich, sehr gut beantwortet. Genau, dann zunächst Frage, welche externen Faktoren, also zum Beispiel Marktbedingungen, gesetzliche Rahmenbedingungen und Kooperationen haben den Erfolg Ihres Geschäftsmodells unterstützt?

Arne Schray:

Ich glaube, was uns da vor allen Dingen hilft, ist, dass die deutsche Gesellschaft an sich immer mehr in Richtung Nachhaltigkeit denkt. Das heißt, es ist einfach ein Verkaufsargument für uns, was uns halt hilft und auch für KooperationspartnerInnen uns attraktiver macht, einfach weil es immer mehr, also die Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, die achten sehr darauf, dass sie mit nachhaltigen Unternehmen zusammenarbeiten wollen mit den richtigen Werten und Normen. Und das hat uns sehr verholpen, diese coolen Kooperationen einzugehen, dass wir auch diese Werte und Normen von Anfang an so implementiert haben.

Leo Ziegler:

Und das wahrscheinlich auch sehr regional füllen könnt, wie du vorhin angesprochen hattest. Ja. Gibt es irgendwelche gesetzlichen Sachen, die es euch einfacher machen?

Arne Schray:

Nichts Konkretes, von dem ich... Wenn wir unsere Werkstatt betrachten, da dann schon, weil je mehr Gefahrenstoffe man verarbeitet, diese ganzen Harz und Lacke, je mehr man davon hat, desto besonderer muss die Werkstatt aufgebaut werden, desto mehr Abluft, Zuluft braucht man, man braucht Filteranlagen. Und dadurch, dass wir fast keine Giftstoffe mehr verwenden, nur noch dieses PU, können wir auf fast alles davon verzichten.

Und das ist so ein gesetzlicher Rahmen vielleicht, der ein bisschen sich einwirkt.

Leo Ziegler:

Voll gut. Okay, dann die nächste Frage wäre, können Sie spezifische Beispiele nennen, wo Ihr Unternehmen besonders erfolgreich war? Muss jetzt gar nicht im monetären Sinne sein, kann jetzt auch einfach...

Arne Schray:

Für mich, ich würde sagen, dass unser größter Erfolg darin besteht, diese breite Masse an toxischen Stoffen aus dem Stoff herauszubekommen, aus unserer Konstruktion. Und ich glaube, dass das unser größter Erfolg bis jetzt ist, einfach dieses Produkt, das wir da vor uns haben. Ja, ich glaube, das ist unser größter Erfolg.

Leo Ziegler:

Voll, sehr cool. Okay, dann kommen wir als nächstes zu den Misserfolgsk Faktoren, oder vielleicht auch so zu den Hindernissen. Auch hier wieder ein bisschen in intern und extern unterteilt.

Zunächst möchte ich Dich gerne einmal fragen, inwieweit erschwert die traditionelle Herstellung von Surfboards? Ich beziehe mich jetzt so auf diese klassische Bauweise mit PU oder EPS und Glasfaser und Harzen, die Anwendung zirkulärer Strategien.

Arne Schray:

Vor allen Dingen erschwert es das, weil die Konkurrenz halt viel, viel günstiger Surfboards produzieren kann. Das ist zum einen durch diese Inhaltsstoffe, es ist, man kann damit viel, viel schneller ein Surfboard bauen. Zusätzlich kommt dann noch hinzu, dass wenn man nicht auf Regionalität achtet, sondern dass man die Surfboards in Asien produzieren lässt oder so, dass man halt da auch nochmal mit den Produktionskosten runterkommt.

Und dadurch es für uns extrem schwer ist, preislich ansatzweise in der Konkurrenz zu stehen. Wir können halt dann auf anderen Ebenen das ausgleichen, aber einfach nur, wenn man den Preis sieht, ist es halt schwierig, da in Konkurrenz zu treten. Voll.

Leo Ziegler:

Ja. Nee, sehe ich auf jeden Fall. Also ich habe auch schon viel mit dem Malte von Mountain Green eben gesprochen und er erklärt uns auch regelmäßig, wie schwierig es ist, mit Surfboards überhaupt Geld zu verdienen.

Also ich stelle es mir noch schwieriger vor, wenn man dann diese ganzen Sachen im Kopf behalten möchte und dieses Ziel, das nachhaltigste Surfboard irgendwie herzustellen und, wie du sagst, sogar einen Cradle-to-Cradle-Ansatz zu verfolgen, ja, das überhaupt zu implementieren. Genau. Und ich glaube so aus der Sichtweise auch, dass dieses Surfboard an sich erstmal ein sehr giftiger Stoff ist, der irgendwie ein Verbundstoff ist, den man nicht recyceln kann, so in seiner Form oder sehr schwer.

Es ist, glaube ich, sehr schwierig, diese Zirkularität anzuwenden. Das ist so das, was ich jetzt herausgefunden habe aus meiner Recherche. Genau, aber völlig cool, dass ihr das so strikt verfolgt.

Genau, gab es interne Herausforderungen oder Barrieren, die die Implementierung des zirkulären Geschäftsmodells erschwert haben?

Arne Schray:

Ja, im Sinne, dass wir auf dem Weg zu unserer Konstruktion einfach extrem... Sorry, da kommt gerade ein Zug. Alles gut, ich höre dich trotzdem auf.

Leo Ziegler:

Hermann kann es ganz leicht, aber nicht schlimm.

Arne Schray:

Bis wir die Konstruktion gefunden haben, die wir jetzt gerade haben, waren es halt einfach viele Iterationen, weil wir hatten am Anfang diese Idee, okay, wir wollen

möglichst nachhaltig gehen und hatten dann aber auch immer wieder Surfboards, die ja kaputt gegangen sind, eben weil es so ein bisschen auf einem experimentellen Level ist. Und das heißt, da hatten wir immer wieder Probleme und Sachen, die wir halt danach verbessern mussten, aber es gehört halt irgendwie so ein bisschen zu einer Entwicklung dazu.

Leo Ziegler:

Ja, voll. Ist wahrscheinlich auch schwierig, weil man sich einfach an sehr wenig bedienen kann, weil es halt seitdem einfach schon gebaut wurde. Man kann nicht sagen, oh ja, die haben das und das gemacht, das könnte vielleicht schon wieder sein.

Arne Schray:

Ja, und dann auch...

Leo Ziegler:

Einfach so ein bisschen was testen.

Arne Schray:

Ja, nachhaltige Zuliefersachen, dann findet man irgendwas im Internet von irgendwie einem Epoxy, was 100 % pflanzlich ist, und dann muss man es ausprobieren und dann ist es doch wieder doof. Und dann hat man immer diesen innerlichen Zwiespalt, okay, was kann ich jetzt rechtfertigen, wo gehe ich den ein bisschen umweltschädlicheren Weg, aber dass das Produkt perfekt ist, wie kann man es noch testen? Und halt all diese Radwanderungen, da eine Entscheidung zu treffen, ist auf jeden Fall auch ein bisschen schwierig.

Leo Ziegler:

Ja, glaube ich. Okay, dann knüpfen wir gleich damit an. Welche externen Faktoren haben die Umsetzung Ihres Modells behindert oder erschwert?

Das kann einmal Marktentwicklung sein oder irgendwelche Konkurrenz, irgendwelche Zulieferer, wie du gerade meinstest.

Arne Schray:

Da ist, glaube ich, für uns vor allen Dingen der Markt, einfach weil Surfboards nicht teurer werden, schon seit Jahren oder ja, gefühlt seit Jahrzehnten. Und allein wegen der Inflation schon klassische Surfboards müssten schon viel, viel teurer sein. Und dadurch ist halt diese Preisspanne, also der Preisunterschied zwischen unseren Surfboards und den anderen auf dem Markt, einfach so groß.

Und das ist halt für uns der schwierigste Faktor.

Leo Ziegler:

Ja, glaube ich sofort. Okay, gehen wir zur nächsten Frage. Welche Fehler oder Fehleinschätzungen würden Sie im Nachhinein vermeiden?

Arne Schray:

Wir haben am Anfang ein bisschen naiv gedacht, wie schnell wir viele Surfboards verkaufen können, wie offen die Surfcommunity ist, für so einen Wandel einzugehen. Und mussten relativ schmerzhaft lernen, dass die Surfcommunity ziemlich konservativ

ist und ziemlich sehr auf ihren klassischen Materialien beruht. Und den Vorurteilen, okay, Holzsurfboards sind schwer, sehr an denen festhält.

Und die Fehleinschätzung, da hätten wir viel, viel früher quasi reagieren müssen, das zu fokussieren und da wirklich gegen zu kämpfen, dass das einfach unser größter Gegner quasi ist.

Leo Ziegler:

Ja, ein bisschen mehr Aufklärung, ein bisschen das Marketing in die Richtung zu stellen.

Arne Schray:

Ja, absolut.

Leo Ziegler:

Verstehe ich. Okay, dann kommen wir jetzt zu den Zukunftsperspektiven. Wie sehen Sie die Zukunft der Surfboard-Industrie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle?

Arne Schray:

Ich glaube, dass in der Surfindustrie die zirkulären und nachhaltigen Geschäftsmodelle auf jeden Fall ihren Platz haben. Aber extrem im Kontrast stehen werden zu den anderen Surfboards. Ich glaube, dass so ein bisschen diese Mitte weg wird von irgendwie den kleinen Shapern, sondern dass es dann einfach nur noch die extreme Massenproduktion im Ausland geben wird, die möglichst günstig in irgendeinem Verhältnis zu Qualität produzieren und dann auf dem anderen Ende diese absolut top-level nachhaltigen, vielleicht zirkulären Unternehmen und dann auch irgendwie so top-end die bekanntesten Shaper, das war eine breite Mitte, die eigentlich so auch gerade ganz coole Surfboards produzieren, die zumindest von den Produktionsbedingungen nicht so schädlich sind für die Umwelt. Ich glaube, dass das viel gefallen wird.

Leo Ziegler:

Okay, ja. Danke für die Einschätzung. Das ist, glaube ich, sehr spannend.

Gerade was du sagst, dass es sich irgendwie immer mehr zu größeren Unternehmen hinbewegt, die günstig und schlecht produzieren. Hatten Sie zum Beispiel Decathlon, die Boards extrem günstig auf den Markt schießen und auch recht in einer superschlechten Qualität. Ja.

Aber dementsprechend würdest du dem Geschäftsmodell oder nachhaltigen Geschäftsmodell in der Industrie wahrscheinlich auch eher eine Nische zuweisen.

Arne Schray:

Ich auf jeden Fall in einer Art eine Nische. Ich könnte mir vorstellen, dass es in Richtung 10 % oder sowas vielleicht irgendwann mal gehen könnte. Ich könnte mir vorstellen, dass es auf jeden Fall mehr wird, aber niemals der größere Prozentteil der Surfboards günstig wird.

Leo Ziegler:

Ja. Die nächste Frage ist sehr ähnlich, aber vielleicht fällt dir trotzdem noch etwas anderes dazu ein. Welche Trends oder Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Bezug auf nachhaltige Surfboardproduktion?

Arne Schray:

Ich glaube, dass auf jeden Fall noch neue Ideen reinkommen werden. Es wird ja gerade viel mit 3D-Druck rumgespielt. Ich habe auch jetzt mit einem Zulieferer gequatscht, der hat eine Faser, die Glasfaser ersetzen kann, die im Idealfall komplett rückführbar ist, dass man das Epoxy wieder heraus entfernen kann und die Faser genauso wiederverwenden kann.

Ich glaube, dass da einfach in der Forschung, in der Entwicklung super viele Schritte gemacht werden, dass irgendwann was außerklassisch produziert ist und nachhaltig entstehen kann.

Leo Ziegler:

Okay.

Arne Schray:

Ja, ich glaube, dass das vor allen Dingen so, dass da großes Potenzial auch irgendwie ist in der Entwicklung.

Leo Ziegler:

Okay, sehr cool. Ja gut, dann kommen wir jetzt auch schon zum Abschluss. Die nächste Frage wäre, gibt es noch etwas, das Sie zu diesem Thema hinzufügen möchten?

Arne Schray:

Es ist auf jeden Fall mega cool, dass du so eine Bachelorarbeit über dieses Thema schreibst, weil es ist so wichtig, dass einfach mehr Surfer ein bisschen mehr Achtsamkeit dem gegenüberbringen, was sie surfen, also was für Materialien sie im Wasser aussetzen und versuchen halt nicht zu viel Müll zu produzieren mit dem Sport, der so naturnah ist. Ja, deswegen finde ich es richtig schön, dass du so eine Bachelorarbeit schreibst.

Leo Ziegler:

Alles, danke. Ja, macht auf jeden Fall auch sehr viel Spaß, weil es irgendwie meine Impressionen verbindet. Ja, und es gibt einfach sehr wenig dazu, was es irgendwie auch spannend macht, um so Verwandte auch irgendwie solche Interviews zu führen.

Ja, und gerade das, was du auch am Anfang gesagt hast, dass die Surf Community sich oft als sehr nachhaltig deklariert und ja, auch gerne eigentlich diesen nachhaltigen Lifestyle vielleicht irgendwie leben möchte, aber halt einfach mit seinem Sport und den Materialien, die dahinter stecken, das einfach gerade nicht vereint. Ja, weil die wenigsten da irgendwie dann doch genug Wert drauflegen, dass ihr Board, ja, nachhaltig produziert ist oder sich dann doch ein neues Board shapen lassen, anstatt sich irgendwie Second Hand halt zu kaufen. Ja.

Genau. Ja. Okay, noch eine letzte Frage, und zwar haben Sie Empfehlungen oder Ratschläge für andere Unternehmen, die ähnliche zirkuläre Strategien umsetzen möchten?

Arne Schray:

Ich glaube, meine Empfehlung wäre einfach, wenn man eine coole Idee hat, das einfach auszuprobieren und dann auf den Werten auch in einer gewissen Art, die auf jeden Fall priorisieren, das verfolgen und dann einfach gucken, ob man, wenn man irgendwie an Probleme stößt durch Kooperationen oder externes Wissen, da nicht vielleicht doch noch weiterkommen kann, ohne direkt die eigenen Werte oder das Ziel, was man sich so groß gesteckt hat, da von Abschnitte machen zu müssen.

Leo Ziegler:

Okay. Also sozusagen Motivation an andere geben, das auch umzusetzen. Ja, sehr cool.

Vielen Dank. Ich glaube, das war echt sehr informationsreich.

Und ja, hat sehr Spaß gemacht, einfach mehr darüber zu erfahren. Genau.

Arne Schray:

Wird deine Bachelorarbeit öffentlich lesbar sein?

Leo Ziegler:

Also ich hätte nichts dagegen, ehrlich gesagt. Also ich behalte mir es noch vor, aber ich hätte nichts dagegen. Und ja, ich würde es auf jeden Fall teilen mit allen Interviewpartner*innen, sobald ich die irgendwie fertig habe.

Aber das dauert noch ein bisschen.

Arne Schray:

Das sind ja noch ein paar Steps. Ja, da freue ich mich auch drauf, dass du das lesen kannst, was da sonst an Input kommt. Das sind spannende Fragen.

Leo Ziegler:

Ja, nee, und auch, ich glaube, so was ich an Literatur durchforstet habe, ist auch ganz spannend, so was mal zusammengefasst zu haben. Weil man findet schon immer wieder was. Es gibt ja auch so ein, zwei Bücher, die sich damit wirklich befassen.

Aber viele sind halt irgendwie auch, ja, irgendwelche Dokumente, die veröffentlicht wurden durch andere. Oder auch Bachelorarbeiten. Oder dass sich dann mal eine Gruppe damit an einer Uni befasst hat.

Aber ja, allein schon dieses Thema Carbon Footprint von Surfboards geht jetzt sehr auseinander. Habe ich das Gefühl, was die Werte angeht und die Emissionsfaktoren da hinten. Und ist eigentlich schwierig, da einen verlässlichen Wert direkt hinter zu haben.

Ja, auch weil viele Berechnungen von vor fünf Jahren oder vor zehn Jahren sind, was man halt heute einfach ganz anders berechnen würde. Ja, genau. Ich habe da auch ein bisschen arbeitstechnischen Background, was so Nachhaltigkeit angeht.

Und ja, da merkt man dann oft, dass da irgendwie noch viel am Ziel vorbeigeht. Oder viel falsch kommuniziert wird. Auf der Ebene.

Deswegen super cool, dass ihr das macht. Und ja, hört sich echt nice an. Und ich finde, die Boards sehen auch echt schön aus.

Ich kann mir gut vorstellen, dass da mehr Leute noch drauf anspringen. Und eure Bretter wollen. Ja.

Sehr schön. Und auch voll cool, dass du so irgendwie in dieser Forschung da up to date bist und weißt, was noch so kommt und was vielleicht für euch noch Optionen sind.

Arne Schray:

Ja, ich finde das voll der spannende Bereich. Also es ist ja auch einfach cool zu sehen, was so andere machen, die coole Ideen haben und da irgendwie dran arbeiten. Ja.

Leo Ziegler:

Ja, voll. Sehr cool. Okay, dann sage ich vielen Dank nochmal.

Transkript: Expert*in-Interview Delight Alliance Surfboards (DLA) – 09.09.2024

Leo Ziegler

Hast du kurz schon mal reingeschaut? Wenn nicht, auch gar kein Problem.

Gerwin Andreas

Ganz, ganz kurz nur leider.

Leo Ziegler

Ja, ja, gar kein Problem. Genau, ich kann noch mal kurz zu mir einen Background geben. Also, ich bin gerade am Ende meines Bachelors. Ich studiere Wirtschaftsingenieurwesen mit Fokus auf Umwelt Nachhaltigkeit. Hatte da irgendwie Lust, was zum Thema Kreislaufwirtschaft zu machen und hab mir dann halt eine Fokusbranche gesucht. Und ja, das wurde dann die Surfboard-Industrie, weil das irgendwie aus eigenem Interesse natürlich irgendwie dann spannend wurde.

Gerwin Andreas

Macht es leichter, wenn du es magst?

Leo Ziegler

Genau, wenn ich Bock drauf habe. Ja, voll, nee, macht auf jeden Fall Spaß, irgendwie da zu schreiben. Und genau, also das genaue Thema heißt dann zirkuläre Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie. Genau, und da eben Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren so ein bisschen zu beschreiben und herauszufinden. Genau, zirkuläre Geschäftsmodelle ist für manche manchmal verwirrend. Deswegen gebe ich da eine kurze Definition zu. Also es können eigentlich alle Geschäftsmodelle sein, die irgendwie Kreisläufe ermöglichen, sich schließen oder irgendwie sie auch verlängern. Also durch Haltbarkeit zum Beispiel. Genau, und dadurch eben Ressourcen schonen, aber eben gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt.

Gerwin Andreas

Cradle to cradle.

Leo Ziegler

Ist ein Beispiel, genau, das wäre so das Optimum. Aber ist natürlich schwierig umsetzbar. Und ja, das ist so vielleicht das Ziel bei manchen Geschäftsmodellen, aber muss jetzt nicht das Ziel von zirkulären Geschäftsmodellen sein. Genau, also es kann auch schon eine Verlängerung sein oder eine Schonung der Ressourcen.

Gerwin Andreas

Ja, verstehe, verstehe.

Leo Ziegler

Ich würde einfach mal mit der ersten Frage anfangen.

Und als kleinen Icebreaker frage ich dich, wann und wo du das letzte Mal surfen warst.

Gerwin Andreas

Ähm, letzte Woche oder, warte mal, was? Vorletzte Woche, O2 Surftown.

Leo Ziegler

Ah, geil.

Gerwin Andreas

Und davor war ich zwei Wochen in Frankreich.

Leo Ziegler

Ah, nice. Ja, sehr cool. Ja, das habe ich sogar im Podcast ein bisschen gehört. Ne, genau, aber O2 Surftown steht bei mir auch noch aus, war ich leider noch nicht.

Gerwin Andreas

Ja, ist echt cool. Aber da können wir auch später drüber quatschen.

Leo Ziegler

Ja, voll, genau. Dann kommen wir mal zu den Einstiegsfragen. Und da könnten Sie bitte kurz sich vorstellen und uns etwas über Ihr Unternehmen und Ihre Rolle darin erzählen.

Gerwin Andreas

Also, ich bin der Gerwin. Mein Beruf ist Shaper, also Surfboard Shaper, beziehungsweise habe ich eine kleine Firma, Delight Alliance Surfboards. Und wir bauen seit 2007 Surfboards. Und da eigentlich Hauptfokus auf stehende Wellen. Und daher haben wir unsere Konstruktion ein bisschen adaptieren müssen. Genau, das mache ich jetzt eigentlich seit 2014, mache ich das jetzt als CEO, Chef oder was auch immer.

Leo Ziegler

Ja, und deine aktive Rolle als Shaper, wie würdest du sie, oder bist du noch aktiv im Shapen? Ich denke mal, es ist immer weniger geworden und mehr operative Sachen, aber ja.

Gerwin Andreas

Ja, genau. Mittlerweile haben wir unsere Produktion zu 70 % ausgelagert. Wir haben ein Partnerunternehmen in Lissabon, die für uns die Boards bauen. Und wir bauen schon noch tatsächlich Boards hier.

Es ist aber vor zwei, drei Jahren einfach so viel geworden bei uns, dass ich mich eigentlich aus dem operativen Werkstattleben zurückgezogen habe und jetzt eigentlich alles andere mache. Einkauf, Verkauf, Marketing, Buchhaltung. Alles, was nicht Werkstatt ist.

Beziehungsweise bin ich dann schon noch immer einen Tag mindestens in der Woche in der Werkstatt.

Leo Ziegler

Wie viele seid ihr insgesamt im Unternehmen?

Gerwin Andreas

Zu dritt.

Leo Ziegler

Ah, okay. Okay, dann gehen wir schon mal zur nächsten Frage. Und zwar, wie definieren Sie zirkuläre Geschäftsmodelle im Kontext der Surfboard-Industrie?

Gerwin Andreas

Ja, also ich habe da darüber meine Masterarbeit geschrieben. Also nicht über Surfboards, sondern über nachhaltige Bauteile. Ja.

Also, ja, Gebäudebauteile. Und da habe ich mich auch sehr viel mit Cradle-to-Cradle und prinzipiell Nachhaltigkeit beschäftigt. Und ich finde es ein extrem spannendes Thema, weil man natürlich was machen muss.

Leider finde ich, dass dieses Thema sehr, sehr oft von den Firmen missbraucht wird für Marketingzwecke. Und deshalb ist das so ein bisschen so eine Hassliebe bei mir geworden. Weil prinzipiell den Gedanken finde ich saugut.

Aber das Problem ist eben, es ist ganz schwierig, da ehrlich zu sein. Und da nicht den Kunden zu verarschen. Und gerade da, ja, mit Nachhaltigkeit oder halt nachhaltigen Produkten, da muss man dann auch mal ganz genau hinschauen, wie nachhaltig ist das Ganze eigentlich wirklich?

Weil bei Surfboards ist es extrem schwierig, wenn das Zeug irgendwo in China produziert wird. Für mich gehören dann bei Nachhaltigkeit auch Produktionsstandards dazu.

Also zum Beispiel helfen Safety-Sachen dazu.

Leo Ziegler

Ja, soziale Aspekte meinst du?

Gerwin Andreas

Genau, ja.

Wenn die halt dann einfach in China ohne Maske arbeiten, dann klatscht du da ein Eco-Board-Logo drauf. Das ist halt nur ein langer Eco-Board. Und nur weil das Harz, das du verwendest, das eine von den drei großen Komponenten ist, nur weil das Harz zu 20 % nachhaltig ist, ist es halt einfach noch kein nachhaltiges Surfboard.

Leo Ziegler

Ja, voll.

Gerwin Andreas

Wir haben auch schon ein paar Jahre her, haben wir dann auch mal seine, also wir sind Eco-Board-zertifiziert, ich schätze mal immer noch. Und ich habe mich dann aber immer mehr und mehr mit denen beschäftigt.

Wir haben dann auch kurzfristig einmal quasi dieses Eco-Board-Label, weiß nicht, ob du das kennst.

Leo Ziegler

Ja, ja, voll. Ich war sogar mit denen im Austausch, um auch ein Interview zu halten mit denen, aber die haben sich jetzt nicht zurückgemeldet. Also erst schon und jetzt aber nicht mehr.

Gerwin Andreas

Okay. Ja, lustig. Auf jeden Fall sind wir da zertifiziert.

Und die Leute haben das auch wirklich gut angenommen. Aber mir war das dann irgendwie einfach zu blöd. Ich habe das einfach, ich habe das nur, weil du ein anderes Harz verwendest, das da eben 20 % Bio-Anteil hat oder halt Bio-Anteil hat, bist du dann, darfst du den Sticker draufgeben aufs Board und gibst dann einen Euro ab.

An die Organisation und dann bist du quasi zertifiziert. Aber das ist ja eigentlich so vom Grundgedankenkreis auf Wirtschaft. Und dann das, was dann eigentlich dieser Sticker bedeutet für den Endkonsumenten, finde ich das einfach, das sind zwei verschiedene Welten.

Und im Prinzip, was wir machen, ist einfach, dass man durch technisches Know-how und durch wissenschaftliches Arbeiten Boards baut, die einfach länger halten. Wenn man das jetzt vergleicht mit einem klassischen Polyester-Board, das sicher zu 95 % weltweit eingesetzt wird, ist das klassische Polyester-Board eigentlich das, was man so kennt. Da haben wir zu sagen, dass unser Board sicher dreimal so lange hält wie ein Polyester-Board.

Und je nachdem, was für ein Polyester-Board, wahrscheinlich sogar bis zu fünfmal länger. Das finde ich einfach ressourcenschonend, umgehen und versuchen, dass die Leute die Boards zu reparieren. Da könnte man mehr machen, dass wir quasi darauf achten, dass die Leute das auch reparieren.

Aber das ist eigentlich so mein Ansatz von Nachhaltigkeit oder von Kreislaufwirtschaft.

Leo Ziegler

Damit hast du auch gerade schon die nächste Frage beantwortet, die gewesen wäre, welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle in ihrer Unternehmensstrategie? Ich glaube, das meiste hast du jetzt schon dazu gesagt. Ich weiß nicht, ob es noch was gibt, was du zudem dazu, letztendlich meine soziale Standards hast du ja auch gerade schon angesprochen, dass dir das wichtig ist.

Gerwin Andreas

Es ist so, dass einer von unseren Shapern fährt, wenn wir Produktion haben. Er fährt sogar runter und hilft uns mit. Wir haben uns die Produktion vor Ort angeschaut.

Wir sprechen mit denen. Wir sagen, nehmt nicht diese Handschuhe, nehmt diese Handschuhe, weil das funktioniert für Epoxy-Material nicht und so Sachen. Du kannst da unten ein bisschen Einfluss und kannst ein bisschen mitreden.

Das ist halt schon cool. Portugal hat jetzt auch keine schlechten sozialen Standards und so.

Leo Ziegler

Das ist echt super. Ja, ich glaube, alles, was sich innerhalb der EU bewegt, ist recht vertretbar.

Gerwin Andreas

Ist sicher besser, ja. Im Prinzip haben wir, du hast ja dort einfach so viel kürzere Wege, zum Beispiel ein Blank-Hersteller, die in einem europäischen Lager ist, auch in Lissabon. Das heißt, die Blanks müssen nicht durch halb Europa geschifft werden.

Genauso wie das Harz. Im Geschäft nebenan kannst du das Harz kaufen und so. Das macht halt einfach die Lieferketten günstiger und natürlich auch ökologisch nachhaltiger meiner Meinung nach.

Leo Ziegler

Ja, voll gut. Okay, dann kommen wir zu den nächsten Fragen, und zwar Motivation und Ziele. Was hat Ihr Unternehmen dazu motiviert, ein zirkuläres Geschäftsmodell zu implementieren?

Also es ist ja jetzt auf jeden Fall schon ein zirkuläres Geschäftsmodell, wenn wir darüber sprechen, dass eure Boards eben deutlich länger halten, diesen Kreislauf eben verlängern, genau.

Gerwin Andreas

Ja, also die Motivation war ganz einfach, und zwar, dass einfach die Boards extrem schnell kaputt gegangen sind und dass natürlich keiner einsieht, dass er jetzt irgendwie 850 Euro für ein Surfboard zahlt und das ist dann innerhalb kürzester Zeit kaputt. Und das ist ja auch nicht unser Anspruch, sondern das soll eigentlich so lange wie möglich halten. Und ja, das war eigentlich der Anspruch daran.

Leo Ziegler

Ja, welche Ziele verfolgen Sie mit diesem Modell?

Gerwin Andreas

Ziele, das sind eigentlich die Ziele, dass die Boards so lange halten, wie es geht. Natürlich, irgendwann wäre es cool, wenn die Leute wieder neue Boards kaufen, aber dadurch, dass die Szene eigentlich so wächst, ist das jetzt eigentlich, ja, irgendwann will man dann eh ein neues Surfboard.

Du kannst sie natürlich nicht so bauen, dass sie ewig halten, und sie pressure dings und so Sachen, bekommt man einfach, und irgendwann sind die Boards dann einfach durchgefahren.

Leo Ziegler

Ja, ja.

Gerwin Andreas

Aber wenn wir jetzt einfach eine angemessene Zeit lang halten, und ja, wir versuchen einfach den Bogen zu spannen zwischen Performance, also du einfach ein super Performance-Board hast, und aber trotzdem ein haltbares Board hast, du könntest sie natürlich noch stabiler bauen, aber das ist jetzt nicht unser Ziel, sondern unser Ziel ist eigentlich da die Mischung, die perfekte Mischung zwischen Performance und Haltbarkeit.

Leo Ziegler

Okay, sehr gut. Okay, dann kommen wir als nächstes schon zu den Erfolgsfaktoren. Ich habe das in interne und externe Faktoren unterteilt.

Genau, und die erste Frage wäre, welche internen Faktoren zum Beispiel eure Unternehmensstruktur oder eure Innovationsfähigkeit, irgendwelche Kompetenzen von Mitarbeitenden im Unternehmen haben zum Erfolg eures Geschäftsmodells beigetragen?

Gerwin Andreas

Ich glaube, da ist ganz viel enge Zusammenarbeit mit allen. Also das ist jetzt, mit jedem einzelnen Mitarbeiter, sei es der Sander, der die Boards schleift, oder der Shaper, du musst einfach mit allen wirklich schauen, dass du sprichst und auf deren Probleme eingehst. Okay, wenn der Sander jetzt ein Problem hat, dann kann das natürlich sein, dass das beim Glassing passiert.

Und ich habe das Glück, sehr, sehr gute Mitarbeiter zu haben, die sehr, sehr gut mitdenken. Und das ist halt super, weil dann überlegen sie selber schon, woher kann das Problem kommen oder wie kann ich diese Sachen anders machen, dass die Qualität im Endeffekt noch besser wird und das Board vielleicht noch länger hält.

Und wenn ich dann oft mit einer Idee komme, dann sagt er, ja, na, hat er schon probiert, funktioniert nicht. Oder, na ja, das macht er eh schon langsam. Also mittlerweile läuft das echt wie am Schnürchen und das ist echt richtig cool.

Leo Ziegler

Ja, ist immer gut, wenn man Mitarbeiter hat, die nicht nur ihren Job machen, um das Produkt fertig zu machen, sondern auch darüber nachdenken, wie man es vielleicht noch besser machen kann oder anders.

Gerwin Andreas

Auf jeden Fall. Also Mitarbeiter, die einfach den Job, glaube ich, gerne machen. Ja, freut mich.

Aber genauso ist es natürlich auch mit den Team-Riders. Die müssen uns natürlich das Feedback geben. Ja, schaut, ob da ist das und das gebrochen und auch halt ein ehrliches Feedback geben.

Wir probieren viel aus. Wir machen extrem viel Material Research und schauen einfach da, dass wir laufen und unsere Qualität verbessern.

Leo Ziegler

Voll gut. Okay, dann welche externen Faktoren, also zum Beispiel Marktbedingungen oder vielleicht auch irgendwelche gesetzlichen Rahmenbedingungen, haben den Erfolg Ihres Geschäftsmodells unterstützt? Können auch Kooperationen sein mit anderen Firmen?

Genau, also alles, was außerhalb des Unternehmens passiert.

Gerwin Andreas

Die externen Faktoren würde ich jetzt einfach mal sagen, dass durch das einfach viel mehr Wellen in den letzten Jahren gekommen sind, das war einfach der größte Erfolgsfaktor extern, weil dadurch ist natürlich die Szene viel, viel größer geworden.

Der Absatz ist viel, viel größer geworden. Hat natürlich 2007 keiner wissen können, dass das so explodiert.

Das hätte man selber auch nicht gedacht. Ja, aber das ist eigentlich, von dem sind wir am meisten abhängig. Und wenn das jetzt immer noch so groß wäre, also Riversurfen, wie das 2007 war, dann würden wir wahrscheinlich nicht mehr da sein, weil das geht ja von vornherein nicht aus als Shaper.

Leo Ziegler

Ja, voll. Nee, glaube ich sofort. Können Sie spezifische Beispiele nennen, wo Ihr Unternehmen besonders erfolgreich war?

Gerwin Andreas

Ja, ich glaube, Eisbach hat eigentlich gezeigt, dass unser System mit den HD-Rays und FixPlugs funktioniert. Der Eisbach ist doch sehr rough.

Leo Ziegler

Ja, voll.

Gerwin Andreas

Und wenn man so am Eisbach hinkommt, sieht man eigentlich extrem viel von unseren Boards.

Leo Ziegler

Ja, das stimmt.

Gerwin Andreas

Und da sieht man einfach, dass sie wirklich langlebig sind. Und ja, ein Lenny Weinhold, Janina Zeitler und die anderen alle von unserem Team haben, glaube ich, gezeigt, dass die Performance-Seite auch passt.

Leo Ziegler

Ja, auf jeden Fall.

Gerwin Andreas

Und ja, da bin ich super dankbar, dass das so hingehauen hat. Das war sicher ein Teil Engineering, aber auch ein großer Teil Glück.

Leo Ziegler

Ja, ich meine, Ihr habt ja auch irgendwie mit Eurer Technologie teilweise den Markt da irgendwie in der Richtung bewegt. Also man merkt ja schon, dass das auch gerade kopiert wird auf anderen Seiten.

Gerwin Andreas

Ja, ja.

Leo Ziegler

Was natürlich dann irgendwie immer der Effekt ist, wenn sowas erfolgreich ist. Aber ja, man kann Euch ja schon sagen, dass Ihr da einer der Ersten wart, die das irgendwie, dieses System überhaupt etabliert hat.

Gerwin Andreas

Das Lustige ist ja, dass ganz lang hat man versucht, uns zu kopieren.

Leo Ziegler

Ja.

Gerwin Andreas

Und ganz lang hat es keiner geschafft, weil da so ein paar knifflige Tricks dabei sind.

Leo Ziegler

Ja.

Gerwin Andreas

Und ja, mittlerweile ist der Code geknackt. Mittlerweile haben sie es, glaube ich, zumindest zum Großteil verstanden, wie wir die Boards bauen. Aber ich glaube trotzdem, dass wir einfach schon noch Jahre voraus sind, weil wir einfach, wir haben einfach schon so viele Fehler gemacht, die die anderen noch machen müssen.

Leo Ziegler

Ja. Also was ich auch höre und was man Euch ja auch nachsagt, dass die Boards einfach wirklich sehr stabil sind und sehr lange halten.

Gerwin Andreas

Ja, es kommt ganz auf die Welle drauf an. Natürlich, so eine Welle wie Ihr habt im Wellenwerk, da ist so viel Power dahinter.

Leo Ziegler

Ja.

Gerwin Andreas

Und da kann auch mal ein Board brechen. Aber ich denke mal, so für den Plugs und Rails technisch, da kommen, glaube ich, wenige Boards in die Richtung.

Leo Ziegler

Ja, absolut. Okay, dann kommen wir jetzt zu den Misserfolgsk Faktoren, auch wieder intern und extern. Als erstes würde ich Dir doch fragen, inwieweit erschwert die traditionelle Herstellung von Surfboards, also was Du vorhin auch schon gemeint hattest, die drei Komponenten mit PU, Glasfasermatten und Harzen, die Anwendung zirkulärer Strategien?

Gerwin Andreas

Ja, Du hast ja den Verbundwerkstoff. Also das Problem ist halt, Du kannst das halt schlecht recyceln, das Ganze. Natürlich in der Theorie kannst Du das stripfen, also dass du quasi Glasfaser, das ja mit Epoxyharz getränkt ist, vom Blank runterziehst und dann den Blank nochmal hernimmst oder den Blank shredderst und so Sachen.

Das geht in der Theorie alles super, aber in der Praxis ist es einfach absolut nicht wirtschaftlich und ich glaube auch nicht ökologisch, weil einfach die Transportkosten und der CO₂-Ausstoß vom Transport einfach so groß ist. Das muss ja wahrscheinlich auf der Energiehoffnung wieder gelagert werden. Also das glaube ich funktioniert eher,

wenn du jetzt einen französischen Blankhersteller hast, dann hast du einen französischen Shaper und einen französischen Surfer.

Das ist alles in dem Bereich, aber das funktioniert bei uns nicht, weil bei uns sind einfach die Distanzen zu groß und auch für den französischen Surfer das nach Spanien zu schicken, da macht das meiner Meinung nach keinen Sinn mehr. Ja, unsere negative Erfolgsfaktoren, das messen wir eigentlich, wir schauen halt zum Beispiel, wie viel Ausschussware haben wir. Das muss eigentlich, wenn ich ganz ehrlich bin, null sein.

Also es kann auch mal sein, dass ein Board vielleicht leicht B-Ware ist oder so, also dass es dann halt ganz minimale Dinge hat, aber dass jetzt ein Board ein Komplettausfall ist, dass Du es gar nicht verkaufen kannst, das ist einfach preislich nicht drin und deswegen ist das so intern der größte Faktor, dass man schaut, dass man eigentlich nur A-Ware produziert und extern, auf das schaue ich ganz viel auf die Reklamationen, wenn jetzt irgendwie ein Kunde unzufrieden ist mit seinem Produkt, da auf das schaue ich sehr viel und das muss ich sagen, ich nehme ich fast auch ein bisschen persönlich.

Leo Ziegler

Ja, nee, klar, ist nicht schön, irgendwie negatives Feedback zu bekommen, auch wenn man vielleicht daraus lernen kann, wenn es konstruktiv ist, aber es ist natürlich doof, wenn Du jemandem was verkaufst, was am Ende der Person nicht gefällt. Ja, genau.

Gerwin Andreas

Also das wollen wir eben auch ab und zu, deswegen bin ich da. Liegt mir das schon immer dran, aber Du wirst halt leider auch, muss man schon ehrlich sagen, man wird auch teilweise ein bisschen verarscht.

Leo Ziegler

Ja, bestimmt. Kann ich mir gut vorstellen. Ja, genau.

Das war jetzt aus einer wirtschaftlichen Perspektive. Jetzt würde ich noch einmal fragen, ob es interne Herausforderungen oder Barrieren gab, die bei der Implementierung des zirkulären Geschäftsmodells jetzt schwierig waren. Also irgendwie Material hat nicht funktioniert, wie es hätte funktionieren sollen, oder irgendwelche Maschinen gingen nicht, oder irgendwie solche Sachen.

Gerwin Andreas

Du kannst einmal alles ankreuzen. Für solche Sachen haben wir extrem viel Probleme gehabt, sei es von Maschine, wir haben früher eine selbstgebaute CNC-Fräse gehabt, das war ein Wahnsinn. Das Ding hat mehr nicht funktioniert, wie es funktioniert hat.

Jetzt haben wir eine Maschine, also eine gekaufte, aber selbst die macht manchmal Probleme, und das sind halt schon extrem große Herausforderungen. Das macht dann oft einmal keinen Spaß. Und Material, zum Beispiel 2020, zu Corona-Zeiten, war das Material-Sourcing ein Riesenproblem, aber es ist bis heute.

Das Material, das wir zum Beispiel für die Rails verwenden, das ist ein ganz spezielles Material, und das kannst du so eigentlich nicht kaufen, und da haben wir jetzt auch wieder Sourcing-Probleme. Einmal alles, bitte.

Leo Ziegler

Das wird nicht langweilig. Welche externen Faktoren haben die Umsetzung Ihres Modells behindert oder erschwert? Das hast du ja jetzt gerade auch schon ein bisschen gesagt, genau, also dieser Demand, den ihr hattet, war zu groß im Verhältnis zu dem, was es irgendwie gab auf dem Markt, aber gab es vielleicht noch andere Sachen, die es schwierig gemacht haben?

Gerwin Andreas

Ja, also die Nachfrage war meistens höher, als das, was wir produzieren haben können, ob das jetzt intern oder extern ist, aber das war eigentlich auch einer der größten limitierenden Faktoren, war eigentlich unsere eigene Produktionskapazität.

Leo Ziegler

Spricht ja eigentlich für euch, aber ja.

Gerwin Andreas

Ja, und das versuchen wir eben jetzt, teilweise externe Produktion zu lösen.

Leo Ziegler

Ja, voll gut. Welche Fehler oder Fehleinschätzungen würden Sie im Nachhinein vermeiden?

Gerwin Andreas

Boah, also einerseits finde ich, ist ja Fehlerkultur gut, man soll Fehler machen, weil dann lernt man was draus. Der Fehler war, selbstständig zu werden. Also es ist schon immer noch, ich glaube, wir sind sicher bei den größeren Brands und bei den Top Brands jetzt so in Österreich, Deutschland, Schweiz dabei, aber es ist trotzdem ein hart verdientes Geld und deshalb ist es glaube ich, ja, die Frage, ob man sich wirklich selbstständig macht als Shaper.

Leo Ziegler

Ja, verstehe ich. Okay, dann kommen wir jetzt noch zu den Zukunftsperspektiven und die erste Frage wäre, wie sehen Sie die Zukunft der Surfboard-Industrie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zykläre Geschäftsmodelle?

Gerwin Andreas

Naja, das ist eine spannende Frage. Ich glaube, dass sich die Surfboard-Industrie da grundlegend ändern muss. Das klassische PU-Polyesterboard ist zwar günstig, aber meiner Meinung nach für viele Einsatzzwecke eigentlich nicht richtig.

Da muss man schauen, in welche Richtung sich das hin entwickelt. Ich glaube, dass die Surfboard einfach zu günstig sind und da muss wahrscheinlich der Kunde, irgendwann einmal die Akzeptanz von Kunden da sein, dass man einfach merkt, dass ein Surfboard über 1.000 Euro kosten muss und wird aber natürlich sehr, sehr schwierig mit einer globalen Surfboard-Industrie. Auch Länder, die sehr, sehr günstig produzieren können.

Leo Ziegler

Welche Trends oder Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Bezug auf nachhaltige Surfboard-Produktion?

Gerwin Andreas

Ja, ich glaube, dass es immer mehr nachhaltige Surfboards geben wird oder halt scheinbar nachhaltige Surfboards. Das ist schon immer noch ein Trend. Aber die Frage ist, wie nachhaltig sind diese Surfboards wirklich?

Leo Ziegler

Ja, voll. Gibt es noch etwas, was du zu diesem Thema hinzufügen möchtest?

Gerwin Andreas

Nein. Nein, habe ich eigentlich nichts.

Leo Ziegler

Und dann die letzte Frage. Wer haben Sie Empfehlungen oder Ratschläge für andere Unternehmen, die ähnlich zirkuläre Strategien umsetzen möchten?

Gerwin Andreas

Mehr wissenschaftlich zu arbeiten.

Leo Ziegler

Cool, das war es auch schon. Vielen Dank dir schon mal. Ich stoppe jetzt auch mal die Aufnahme.

Transkript: Expert*in-Interview Eco Surf Supply (ESS) – 13.09.2024

Leo Ziegler

Und dann fangen wir schon mit der ersten Frage an und zwar als kleinen Icebreaker. Wann und wo waren Sie das letzte Mal surfen?

Adrian Kuschke

Das letzte Mal surfen war ich in Asturien.

Leo Ziegler

Ach, nice.

Adrian Kuschke

In Playa Meron war ich da. Und das war, ist jetzt zwei Wochen her.

Leo Ziegler

Geil, okay. Wo bist du normalerweise? Oder wo wohnst du, zirka?

Adrian Kuschke

Das ist ein bisschen kompliziert. Ich wohne im Westen von München, in der Werkstatt. Da sind wir viel, lebe aber die Hälfte vom Jahr eigentlich im Van, weil ich ja die ganzen Shaper in Europa besuche und die Blanks verteile.

Und genau, und dann noch die andere Hälfte wird so durch München und Asturien, wo wir ein Haus haben, geteilt.

Leo Ziegler

Nice, sehr schön. Ja, genau. Ich komme eigentlich auch aus München, deswegen habe ich auch ein bisschen eine Bindung dazu. Ich bin jetzt seit vier Jahren in Berlin, genau.

Adrian Kuschke

Ja, geil.

Leo Ziegler

Okay, ja, sehr cool. Dann machen wir weiter mit ein paar Einstiegsfragen. Können Sie bitte kurz sich vorstellen und uns etwas über Ihr Unternehmen und Ihre Rolle darin erzählen?

Adrian Kuschke

Also, ich bin der *Adrian Kuschke*. Ich habe den Eco Surf Supply und damals eben Koabär gegründet. Eco Surf Supply ist jetzt das neue Unternehmen, wo wir im Endeffekt alle Zubehörprodukte für den Surfboardbau an Shaper, an Firmen, die Surfboards, die Wassersportgeräte herstellen, genau, die beliefern wir.

Und, ja, wir machen auch so ein bisschen Kurse, Workshops für Shaper, für Hersteller, erklären ihnen die Materialien auch, wie man damit arbeitet. Es ist halt viel Aufklärung in die Richtung.

Leo Ziegler

Ja, voll cool.

Adrian Kuschke

So, versuchen die zu unterstützen und so ein bisschen den Wandel da in dem Markt natürlich auch.

Leo Ziegler

Ja, voll. Wie viele seid Ihr?

Adrian Kuschke

Also, im Team, wir sind so drei feste Mitarbeiter und dann gibt es, ja, noch so vier, fünf andere, die aushelfen. So was, ja, genau, ist einfach, um auch so ein ganzes Jahr zu füllen. Verschiedene Projekte auch wieder und sowas.

Dann haben wir noch zwei Selbstständige, die wir auf Rechnung bezahlen, noch mal nächstes Jahr. Wir machen dann auch so Webprodukte rein und, genau, also es ist schon ein kleines Team. Roundabout haben wir es schon mit so, ja, fünf bis sieben Leuten immer wieder zu tun, ja.

Leo Ziegler

Okay, und ganz kurz noch zu deiner Rolle, du bist Gründer davon. Genau, ich bin der Gründer. Okay, sehr cool.

Das hatte ich, glaube ich, gerade akustisch nicht gehört. Okay, dann machen wir gleich weiter und zwar frage ich dich einmal, wie definierst du zirkuläre Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie?

Adrian Kuschke

Also, ich denke, dass, ja, also das Surf, dass die Herstellung und einfach der komplette Weg, wie so ein Surfboard, wo es herkommt, wo der Blank herkommt, welche Materialien verwendet werden, wie es gebaut wird, die ganzen Zeiten da mit rein. Ist eigentlich ein komplettes BWL-Thema, aber ich finde es interessant, wenn man auch ein bisschen tiefer manchmal noch reinschaut. Weil meistens ist es ja oft nur so, dass das Material vielleicht nur oder eben irgendwie, ja, irgendwas, was halt eine Firma versucht zu hoch zu bewerten, zu beleuchten, um sich besser darzustellen.

Und ich finde es immer sehr interessant, noch ein bisschen dahinter zu schauen und davor zu schauen. Und ich glaube, das ist so das, was das auch, ja, dieser komplette Kreislauf halt wirklich von Herstellung bis wo landet es am Ende und was macht vielleicht auch Plastikabfall mit dem Ozean am Ende.

Na ja, dann auch wieder, tendenziell ist ja dieses Carbon-Ausgleich, das haben wir ja bei der Agave zum Beispiel, ist ja das auch so, dass da Sauerstoff produziert wird. Ja. Und bei Plastik, wenn es so Mikroplastik bei Surfboards zum Beispiel auch ins Meer gelangt, dann kann es ja Reef zerstören. Das heißt, es nimmt eigentlich die Fläche, die Oxygen produziert, wieder weg.

Leo Ziegler

Ja, ja.

Adrian Kuschke

Das wird halt irgendwie reingerechnet zum Beispiel, weißt du? Und das sind so kleine Sachen, die, ja, da, so diesen kompletten Kreislauf zu sehen, finde ich interessant, wenn es das wäre, ja, in der Richtung.

Leo Ziegler

Okay, also das ist so das, wie du es definieren würdest?

Adrian Kuschke

Genau, so ein bisschen einfach, oder halt den kompletten Circle einfach so zu betrachten und mit einzubeziehen in sowas.

Leo Ziegler

Okay, ja, sehr cool. Okay, dann nächste Frage wäre, welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle in eurer Unternehmensstrategie? Also klar, ist irgendwie ein großer Bestandteil, aber ja.

Adrian Kuschke

Ja gut, ich meine, wir versuchen eben auch, ja, ich bin da eigentlich am Researchen, ich mache diesen Research mit Shapern und mit den Produkten, wie du jetzt eigentlich ja seit sieben Jahren, acht Jahren jetzt? Mhm, genau. Und bei mir war es ja die gleiche Frage, so, ich habe Surfskateboards und Skateboards und sowas gebaut, Longboards, und dann haben wir Holzsurfboards angefangen und dann immer weiter gesucht und einfach mal alles ausprobiert.

Das waren echt spannende Jahre, wo ich auch nicht Surfboards bauen musste, um davon Geld zu verdienen, ich konnte jeden Monat Geld reinstecken in das Business und wirklich forschen.

Leo Ziegler

Das ist cool.

Adrian Kuschke

Das heißt, ich habe alles ausprobiert, jede Technik, jedes Material und genau, im Endeffekt jetzt durch diesen Research bin ich ja auch auf zum Beispiel die Agavenblanks oder sowas gekommen, wurde eben angesprochen, habe mir das angeschaut und dann entschieden, okay, das ist die Solution, die sehr viel miteinander vereint.

Leo Ziegler

Ja, die am vielversprechendsten ist wahrscheinlich.

Adrian Kuschke

Genau, die aktuell einfach, genau, eigentlich am vielversprechendsten ist, wo ich jetzt wirklich sagen könnte, da stecke ich Zeit und Leben nochmal rein,

Leo Ziegler

Ja, aber voll spannend, weil also in allen Interviews, in denen ich gesprochen habe mit irgendwelchen Leuten, meinten halt alle so, Surfboards sind zu günstig, dass wir irgendwie Geld in diese Forschung reinstecken können und dementsprechend ist es ja auch, gerade was du sagst, so du hast halt dein eigenes Geld da reingesteckt, ist jetzt nicht so, dass sich das aus dem Business gerechnet hat, sondern dass du halt

aus einem anderen Bereich dein Geld reinsteckst, ist ja absolut nicht selbstverständlich, dass das überhaupt möglich ist und deswegen irgendwie auch spannend.

Adrian Kuschke

Ja, genau, also ich habe natürlich auch Boards gebaut und so, aber das ging auch alles wieder rein, das ging halt in natürlich den Aufbau, Maschinen, Vakuum, Sachen ausprobieren, einfach alles auszutüfteln und das ist halt, die meisten haben die Zeit nicht, also das ist wirklich so in der Industrie, weil auch super günstig Boards, die unterbieten sich ja alle gegenseitig ein bisschen, was ein bisschen schade ist, aber so ist es halt. Genau, dass du nicht frei bist in dem, was du machst, sondern du nimmst den Auftrag, der rein flattert, an und wenn du davon leben musst, ist es auch ein hartes Business einfach, muss man sagen, wenn man jetzt Surfboards baut und mei, das war jetzt auch ein bisschen Glück, aber auch ein bisschen halt diese Forschung der letzten Jahre hat sich halt schon auch belohnt, weil jetzt gehe ich wirklich in die Unternehmen rein und... Und die haben Bock.

Ja, diese Riesenfirmen, wie man jetzt Konzepte umbaut und Ecolines oder sowas an den Start bringt.

Leo Ziegler

Voll cool, voll spannend, also cool, dass es sich irgendwie ausgezahlt hat, dass du da das Risiko von deinem eigenen Budget reingemacht hast.

Adrian Kuschke

Ja genau, ich habe jetzt gut acht Jahre reingebuttert und jetzt...

Leo Ziegler

...ist es cool, dass mal was zurückkommt.

Adrian Kuschke

Jetzt lebe ich davon, genau richtig, aber wir haben das natürlich auch mit Investoren und so ein Business, das ist dann nochmal was anderes.

Leo Ziegler

Ja, voll, sehr cool. Okay, dann kommen wir als nächstes zur Motivation und Ziele. Was hat ihr Unternehmen dazu motiviert, ein zirkuläres Geschäftsmodell zu implementieren?

Adrian Kuschke

Also am Anfang immer die Frage ist, die Suche nach ökologischeren Surfboards, lange geforscht, lange probiert und dann hat es eben auch geklappt, nur der Kostenfaktor war immer. Und deswegen schaut man immer, welches Konzept passt, wie viel Zeit steckst du da eigentlich rein, was ist der Endpreis, ist es marktfähig dadurch überhaupt? Und da so das Ziel zu definieren, hat mich natürlich auch auf die Agave zum Beispiel gebracht und Agavenblanks, weil die...

Ja, ich kann das ja kurz mal erklären, was so die Hauptpunkte dahinter sind, wenn das nicht schon noch in der Frage vorkommt.

Leo Ziegler

Ja, ne, also mach gerne.

Adrian Kuschke

Okay, also im Endeffekt ist es eigentlich so, dass es halt wichtig, dass das CNC-gefräst werden kann, dass es leicht geshaped werden kann und die Agave ist halb so leicht wie Balsaholz, das ist das leichteste Holz der Welt.

Das heißt, wir haben es ja mit Pflanze dann zu tun und das geht nicht unter die Holzarten und dadurch ist es so weich, dass du es halt industriell fertigen kannst. Du kannst eine CNC darüber jagen und dann hast du innerhalb von 45 Minuten ein fertiges Surfboard da stehen.

Und das halt aus einem abbaubaren Rohstoff, wo der auch noch natürlich ein paar Eigenschaften mit sich bringt, dass du, das sind nicht Bubbles wie bei Formen, die aneinander gehen, sondern das sind lange Strohhelme und dadurch ist längst diese Brucheigenschaft einfach so viel stärker und genau.

Leo Ziegler

Also stimmt, ja macht Sinn auf jeden Fall.

Adrian Kuschke

Macht halt Sinn, dass du keine Boards snapst, aber das Material hat trotzdem diesen Pop und diese Biegeeigenschaft und sowas, genau.

Und das ist halt in Balsa-Konstruktionen, kannst du das auch machen, habe ich auch hinbekommen, musst super dünn bauen, aber dadurch, dass das wie so ein Flugzeugträger aufgespannt ist, hast du eine Konstruktion drin, die das miteinander so verspannt. Ja. Und das ist bei der Agave einfach wie ein bisschen fester Form und wir haben jetzt auch gerade dieses Jahr, das ist ja auch das Interessante da bei den Naturmaterialien so, wir haben jetzt dieses Jahr viel Regen und viel Sonne gehabt und dadurch wachsen die schneller und dadurch wird es leichter und jetzt hatten wir Blanks, die genauso leicht sind wie PU, nur aus Agave und dann bist du schon so, okay, das ist ja alles, was man will und das Ganze natürlich gepaart mit einem Projekt in Kenia, wo wir Arbeitsplätze erschaffen und die Farm, um das kurz abzuschließen, wo der Start da auch so ist mit dem Produkt, das ist eine Farm, die baut eigentlich Blätter ab von den Pflanzen und macht daraus Faserstoffe und da wohnen und arbeiten 10.000 Menschen auf dieser Farm. Und dieser Blütenstamm ist ein Abfallprodukt, das heißt, wir zahlen eigentlich noch nicht mal richtig was dafür.

Leo Ziegler

Für das Grundmaterial natürlich?

Adrian Kuschke

Für das Grundmaterial, genau.

Und dann ist halt ein Haufen Arbeit dahinter natürlich und das ist halt, wie jetzt bei Polyurethan oder sowas, da zahlst du halt für den Stoff und dann dauert das 30 Minuten und dann hast du einen Blank. Und bei uns ist halt mit Harvesten, Abschneiden, Cleanen und so weiter ein richtiger Aufwand dahinter. Und genau, jetzt sind es gerade 10 Mitarbeiter da oder 11 Mitarbeiter inzwischen plus der Daniel von Growblanks.

Also ein kleines Team, alle happy, gut bezahlt für den Rest der Farm auf jeden Fall.

Leo Ziegler

Ja, voll cool. Also hört sich echt nach einem sehr ganzheitlichen Konzept an. Gerade du sagst irgendwie, das ist ein Abfallrohstoff.

Ihr könnt den wiederverwenden. Klar habt ihr dann eine Kette, die danach noch irgendwie ein bisschen was mit sich bringt und viele Schritte. Aber ja, hat ja schon auch irgendwie diese soziale Komponente mit drin.

Ja, ne, finde ich sehr...

Adrian Kuschke

Ein cooles Projekt von oben bis unten.

Leo Ziegler

Ja, voll gut. Okay, die nächste Frage wäre, welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Modellen?

Adrian Kuschke

Also mein großes Ziel war eigentlich immer, in der Industrie einfach eine Alternative zu schaffen und genau, da so ein bisschen aufzuklären auch und diesen ganzen Markt in die Richtung auch zu öffnen so ein bisschen. Also es gibt ja ganz viele Sportarten. Da ist es schon voll drin.

So Skikerne, die besten Snowboards haben Esche drin und so weiter. In den ganzen Super-High-Carbon-Kiteboards ist Polonia drin. Genau, und die Surfboard-Industrie arbeitet halt immer mit dem günstigsten Produkt.

Deswegen ist es so ein bisschen schwierig natürlich. Aber wird es auch möglich eben. Und genau, das ist so ein bisschen Motivation da.

Und bei mir war es auch eine Hauptmotivation, war so dieses... Ich wollte am Anfang jetzt ja Surfboards bauen. Das war ja eigentlich die erste Action.

Und dann habe ich mir gedacht, ja gut, wenn ich jetzt 100 Surfboards baue, 100 Eco-Surfboards baue, dann habe ich den Impact auf 100. Und jetzt die neue Motivation mit dem Eco-Surf-Supply und der Distribution von den ganzen Materialien, ist wirklich alle Firmen zu erreichen. Und da einen Riesen-Change schaffen zu können, weil ich ja wie so ein kleiner Business-Developer jetzt in jede Factory rein renne und sage, schau mal her, das kannst du verwenden.

Das hier ist ein Werkzeug, da bist du schneller da. Da hast du noch eine Alternative. Hier ist ein besserer Reiniger für dich und dein Team und so weiter.

Also man kann richtig viele Alternativen schaffen. Weil in den anderen Industrien wird das ja schon alles genutzt. Aber in der Surfboard-Industrie ist es so ein bisschen Altbacken.

Wir sind stehen geblieben alle seit 50 Jahren. Dominiert von Legenden, die natürlich auch wahnsinnig, also ich finde sie alle cool. Es sind auf jeden Fall verschiedene Charaktere dabei.

Aber genau, dieses neue Nachforschen, das ist halt, genau. Ein bisschen wie der alte Bayer manchmal.

Leo Ziegler

Ja, verstehe ich. Okay, jetzt kommen wir als Nächstes zu den Erfolgsfaktoren. Ein bisschen was hast du schon erzählt.

Ich teile das so ein bisschen in interne und externe Faktoren ein. Und die erste Frage wäre, welche internen Faktoren haben zum Erfolg ihres zirkulären Geschäftsmodells beigetragen? Also das kann zum Beispiel eure Unternehmensstruktur, ich meine, du hast die Forschung schon irgendwie angesprochen, die Innovationsfähigkeit, irgendwelche Kompetenzen in der Firma oder ja, alles was irgendwie intern.

Adrian Kuschke

Genau. Ja, also einmal natürlich, wie ich angesprochen habe, jetzt die letzten acht Jahre, wo man alles mal ausprobiert hat und zu allem geben kann, schon mal. Und dann ist dieses Geschäftsmodell so ein bisschen, wir sind halt ein bisschen so wie die Schweiz.

Wir sind unabhängig und wir können mit allen arbeiten. Das heißt, man kriegt auch eine super Reichweite natürlich hin, weil wir mit allen Firmen zusammenarbeiten können. Ich bin jetzt nicht mehr was Surfboards herstellt, was dann irgendwie ja so ein bisschen eine Konkurrenz wäre, sondern aktuell arbeiten und sponsor ich Blanks auch an Firmen, die ihre Team Riders sponsern können und dass sie eben neue Kunden bekommen können auch und Reichweite zusammen mit uns generieren zum Beispiel, weil im Endeffekt das große Thema ist, coole Ideen sind nichts wert, wenn sie nicht Reichweite bekommen.

Ja, ja, ja. Das ist das, was das Wichtigste ist und dadurch haben wir dieses Geschäft oder habe ich das Geschäftsmodell halt so aufgebaut, dass, genau, dass ich eben von dem Korbär-Brand ein bisschen zurückgestept bin. Da können wir immer noch Sachen machen und sowas für Leute natürlich, aber so Konstruktionen und sowas, aber auch in die Forschungsrichtung, aber im Eco-Surf-Supply sind wir wirklich, ja, der Zulieferer und der im besten Fall alle Tipps und alles mitgibt, um so ein Change möglich zu machen, aber auch im Marketing Bereich, nicht nur, und das ist auch wieder das Ganzheitliche, ist natürlich, hier ist ein Material, hier ist ein Blank, mach mal.

Das ist so, okay, schwierig. Das heißt, wir haben halt von YouTube-Videos über Workshops alles, dass Leute immer Zugriff haben und keine Fehler machen, kein Geld extra zahlen müssen, weil irgendwas noch nicht klappt, weil sie was ausprobieren müssen, was ich jetzt die letzten Jahre gemacht habe. Ja.

Mit viel Zeit und Geld natürlich und, genau, und halt die Möglichkeit, das einfach so umzusetzen und natürlich aber auch mit den Firmen die Reichweite zu gewinnen, ne. Das ist ja auch dieses, der Part des Marketings dahinter und so. Also, wir haben viele Reels mit Collaborations mit Shapern, die haben mehr Reichweite mit unseren Posts zusammen, als sie jemals zuvor in einem Post hatten.

Voll gut. Und das ist halt ein schönes, du gibst denen.

Leo Ziegler

Schöne Entwicklung irgendwie.

Adrian Kuschke

Genau. Und wir haben auch einem Shaper gesagt, so, du bist nicht auf so einer Verkaufstour, du bist auf einer Friendship-Tour, so.

Leo Ziegler

Ja.

Adrian Kuschke

Du sammelst, du machst eine riesen Community, die du aufbaust, unter Shapern, die sich auch alles austauschen können. Da werden wir auch in Zukunft irgendwie plattformmäßig was machen, wo dann noch einfacher Austausch zwischen allen auch stattfinden kann. Und das ist auch was, was in der Shaper-Industrie eigentlich noch nicht so richtig ist, weil du sagst hier verschiedene Konzepte.

Eigentlich sind alle mehr gegeneinander, so ein bisschen. Und es ist so, ich mache Shaper-Gatherings und dann sind da 15 Shaper, alle in einem Raum.

Leo Ziegler

Ja. Nee, aber man merkt auch, dass es sich gewünscht wird. Also, ich hatte jetzt auch schon öfter in Interviews so, irgendwie die am Ende sagen, ja, es wäre halt cool, wenn wir irgendeinen Zusammenschluss mal hätten.

Also, es muss ja keine Partnerschaft sein direkt, aber einfach den Austausch mehr zu haben. Hier heute ist es auch cool, hier sind drei, vier, fünf verschiedene Surfboard-Brands, also da so auch die Leute, die dahinterstehen. Das ist irgendwie auch cool zu sehen.

Ja, und die tauschen sich auch aus. Aber ja, es wäre natürlich cool, wenn man das auch mal auf einem Forum hat, wo es richtig um Themen geht. Und hier ist es halt ein bisschen zwischen Tür und Angel, mal erzählen, aber ja.

Adrian Kuschke

Ja, auch so diese Zusammenkünfte sind auch interessant. In Frankreich gibt es jetzt zum Beispiel Shaper-Club auch. Und da, dieses Konzept geht wunderbar auf.

Wenn Shaper sich zusammentun, das ist so, du zahlst halt eine CNC-Fräse zu 5. Du zahlst den Raum zu 5. Und du bist so ein bisschen, du hast einfach dadurch mehr Reichweite, mehr Kunden, die vorbeikommen und so weiter.

Das funktioniert sehr, sehr gut. Man kann man aus der Zusammenkünfte finden. Aber wenn jeder sein eigenes Bier braut, dann ... kommt man auch nicht voran, ja.

Leo Ziegler

Genau, ist auch so ein bisschen jetzt, geht schon auf die nächste Frage zu. Und zwar ist die nächste Frage, welche externen Faktoren haben den Erfolg ihres Geschäftsmodells unterstützt?

Also ja, Kooperationen zum einen, aber auch Marktbedingungen, gesetzliche Rahmenbedingungen, ja, solche Dinge.

Adrian Kuschke

Genau, natürlich auch dieses Konzept ist ja so, wenn Firmen, die was Neues, Innovatives gerade machen, wie zum Beispiel universale FinPlugs. Das ist ein FinPlug, der kann Future und FCS kombinieren.

So, und die machen das in Marokko und die haben keinen Abfall, weil sie immer wieder recyceln, also das Plastik und sowas. Ja. Und genau, ich habe ja Future auch mal angeschrieben, hey, können wir nicht euer Plastik aus Recyclingstuff herstellen?

Hab nie eine Antwort bekommen. Und ihm habe ich halt klar gemacht, als wir die Diskussion angefangen haben, gleich mal gefragt, hey, können wir das in Zukunft vielleicht mit Sieve-Fins oder mit irgendjemandem zusammen aus Recyclingstuff herstellen? Die so, ja klar, ich bin offen, let's go.

Lass das machen und so weiter. Und das ist halt, das Konzept sagt, dass Firmen auf uns zukommen, in Zukunft auch, und sagen, schau mal, ich möchte, ich habe was Cooles, kannst du das in Europa vermarkten? Unter dem Part und dann schaue ich mir das an und sage, okay, sag mal, was sind da so deine Vorteile, Nachteile, was ist der ökologische Standpunkt dahinter?

Und das ist halt super cool, ne, da jetzt auch von Externen einfach Anfragen zu bekommen und viele Brands melden sich bei uns da auch in die Richtung. Und jetzt sind wir noch auf Surf, ne?

Ja. Und dann irgendwann geht es noch ein bisschen weiter in die andere Richtung. Weil da gibt es so viel und das ist Reichweite, das ist halt heutzutage das, es gibt so viele schöne Ideen und du musst extern, du musst mit Leuten zusammenarbeiten und wenn du das nicht machst, dann Connection.

Connection sind 70 Prozent vom Business, würde ich sagen.

Leo Ziegler

Ja, voll, glaube ich sofort. Können Sie spezifische Beispiele nennen, wo Ihr Unternehmen besonders erfolgreich war?

Adrian Kuschke

Also, ich werde immer besser dadurch, dass ich die ganze Zeit Firmen besuche und allgemein so Sachen zu vermarkten, zu erklären, Leute in einem bestimmten Punkt abzuholen und da halt die richtigen Tipps zu geben. Und natürlich auch die Sache so zu vermarkten, mal diese Gespräche, das zu erklären, so ein neues Produkt zu erklären, das mache ich sehr viel. Und ich glaube, das sind so die Sachen, wo es inzwischen halt okay, was brauchst du, zack, zack, zack, zack, hast du alle Infos.

Leo Ziegler

Einfach diesen Knowledge, den man sich aufgebaut hat.

Adrian Kuschke

Genau, und den ganzen Tag dreimal abrufft, so auf die Art. Aber auch, ich bin, mache halt durch Kurse und durch neue Konzepte, ich arbeite mit Leuten, die Foiler sind, jetzt Riot oder sowas, machen wir jetzt einen Riversurfboard einfach mit den Leuten halt verschiedene Konstruktionen ausprobieren und da auch immer weiter lernen. Also ich glaube, auch in die Factories reinzuschauen, zu sehen, was sind die Needs, was sind die Probleme, die ganze Zeit, das ist auch super cool.

Und Tipps und Tricks sehe ich da halt auch den ganzen Tag.

Leo Ziegler

Ja, voll gut. Genau. Okay, dann kommen wir jetzt zu den Misserfolgselektoren.

Und die erste Frage ist, inwieweit erschwert die traditionelle Herstellung von Surfboards, also PU-Kern, Glasfasermatten und Harze, die Anwendung zirkulärer Strategien?

Adrian Kuschke

Inwiefern die... Das erschwert. ...erschwert. Also ich denke, der Abfall ist das größte Problem dahinter. Und das erschwert eben, das weiter irgendwie, also ja, einfach das nicht zu hinterfragen, die ganze Zeit. So, was macht man damit? Wie kann man das machen?

Und es gibt jetzt Optionen, wo man recyceln kann und so weiter. Klar, aber das große Problem ist ja auch immer, wird es gemacht? Und ich glaube, das ist das größte Problem am Ende dann.

Weil es gibt Sachen, die kannst du recyceln, aber es landet leider halt dann einfach nicht da, wo wir es haben wollen. Also die verrücktesten Sachen, also ich habe da auch mit Leuten gesprochen, die bezahlen, dass ihr Müll in den... Das ist ein Berg, da wird das reingesteckt.

Das ist crazy, das ist wie Atommüll. Also es ist schon eine wilde Sache, weil du in bestimmten Ländern vor allem auch das Problem hast, dass Mülltonnen öffentlich sind auch natürlich. Das ist ja nicht so richtig.

Auch begrenzt, wo du da was reinstecken kannst. Und das hatten ja viele auch in England und so, die hatten richtige Konzepte, richtige Geld dafür bekommen, dass diese Bodyboards, diese 15 Euro Bodyboards von den Shops am Strand, das sind halt jeden Tag, jeden Abend hast du da 10, 15 Stück im Müll. Und das ist halt das Problem, dass Leute natürlich diesen Konsum, 15 Euro hier, mach los.

Und das ist halt so schade, weil du kannst es wiederverkaufen heutzutage. Es gibt Ebay, es gibt...

Leo Ziegler

Oder du verschenkst es oder so.

Adrian Kuschke

Warum? Das ist einfach, statt 15,60 Euro auszugeben, das ist natürlich immer diese Sache.

Leo Ziegler

Okay, cool. Gut, dann kommen wir zur nächsten Frage. Gab es interne Herausforderungen oder Barrieren, die die Implementierung des zirkulären Geschäftsmodells erschwert haben?

Adrian Kuschke

Klar, das ist natürlich auch Kompetenzen. Für so eine Firma brauchst du... Du brauchst alles heutzutage, um eine Firma zu machen, die auch Marketing studiert und nicht nur Dienstleistungen macht, wie jetzt ein Schreiner.

Da kannst du nämlich auch einfach Flugzettel verteilen. Aber wenn du jetzt Produkte, Innovationen und sowas in die Welt bringen willst, dann brauchst du Skills von Mitarbeitern und du brauchst eine Menge Geld. Und ich glaube, das sind die größten Faktoren am Ende auch.

Weil, genau, selbst wenn du Kompetenzen nicht hast, musst du sie halt schon auch teuer einkaufen. Und dann ist es natürlich auch schwierig mit einem Business, wo tendenziell immer weniger... Ja, immer weniger Geld verlangt werden kann.

Leo Ziegler

Ja, immer weniger Marge.

Adrian Kuschke

Und das ist natürlich auch ein Problem vom Markt, dass sich selber gedummt wird. Zum Beispiel heutzutage beim Schreiner-Business. Es gibt so wenige, dass eher mehr verlangt wird, sozusagen.

Jeder schlägt mal drauf, wenn es klappt, super. Und beim Surfboard, genau, es geht null. Also in der Industrie, wenn du sagst, der Reiniger kostet einen Euro mehr, dann ist es schon aus.

Und das ist ein großes Problem in der Industrie natürlich auch, weil es natürlich sich günstiger, günstiger, günstiger und sich nicht so abgesprochen wird. Es wird sich überall sonst abgesprochen, es wird irgendwo was gesetzt. Aber es ist auch immer ein Markt, ne?

So ist es schon auch überall. Ja, toll.

Leo Ziegler

Okay, welche externen Faktoren haben die Umsetzung Ihres Modells behindert oder erschwert? Da meinst du ja gerade auch irgendwie so diese Marktbedingungen von Surfboards. Fällt da ja auch schon mit rein?

Adrian Kuschke

Das ist einmal extern, outside. Genau, dann natürlich ganz am Anfang haben wir lange für den Aufbau gebraucht, auch mit der Farbe und so. Das hatten wir am Anfang bei uns in den Blanks.

Wir haben halt investiert und dann anderthalb Jahre später kamen die ersten hier an. Es ist ja immer dieses, du musst irgendwie erst was kreieren. Und dann ist es so, ich habe die Forschung in den letzten Jahren gemacht und die Fördergelder kriegst du nur für Forschung.

Und wenn du das alles gemacht hast und dann eigentlich Geld brauchst, um das jetzt rauszubringen, dann gibt es leider in Deutschland auch nicht wirklich Unterstützung. Du kannst forschen mit Unis und so weiter, aber sonst ist eigentlich nicht wirklich viel. In Frankreich gibt es da mehr.

In Frankreich, da, Shapers Club haben auch, die haben richtig viel Geld von der Regierung bekommen, um da ein Zentrum zu bieten. Und in England auch, da ist das Problem mit diesem Müll und so was, dass halt auch Deutschland, muss man auch einfach sagen, da nicht, also du kannst was erforschen, aber wenn du jetzt schon was hast und eine coole Idee schon hast und nur noch jetzt die Firma aufbauen musst, um das halt rauszubringen, die Idee halt wirklich auf die Straße zu bringen, dafür gibt es keine Gelder. Das ist auch so ein Problem, wo du sagst so, hä, warum, Leute, überall wird sowas gemacht und hier ist halt nur für Forschung.

Das wird dann einem klar, wenn man mit KfW und diesen ganzen Förderdingern halt spricht, das ist halt so, sorry, da gibt es nichts.

Leo Ziegler

Ja, das ist doof. Okay, welche Fehler oder Fehleinschätzungen würden Sie im Nachhinein vermeiden?

Adrian Kuschke

Ich würde, wenn man so große Businesses aufbaut, lernt man mehr, wie viel Zeit was kostet und wie viel Geld was kostet. Ich glaube, das ist so das Learning aus größerem Business, was jeder machen kann. Wie groß man ist, wie weit man schwimmt, desto mehr Herausforderungen kommen auf einen zu und desto mehr Fehler kann man auch begehen.

Also wenn man die kleinen Sachen so einfach klein hält und nur gemütlich macht. Es gibt zum Beispiel Shaper, die machen zwölf Boards im Jahr, jeden Monat eins und haben dann ein happy life. Sie wissen, das ganze Jahr ist ausgebucht, alles ist easy.

Die können sich da schön Zeit finden, haben Spaß dran. Aber je größer das Business wird, desto mehr neue Aufgaben und Herausforderungen und Fehler kommen.

Leo Ziegler

Okay, dann gehen wir weiter zu den Zukunftsperspektiven. Wie sehen Sie die Zukunft der Surfboard-Industrie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle?

Adrian Kuschke

Ich habe das Gefühl, dass es viel mehr Offenheit gibt. Ich habe auch viele Shaper besucht, die sagen, vor 4, 5 Jahren hier hat da noch keiner irgendwie und so weiter. Das wurde probiert, das wurde probiert und auch ein bisschen je nach Land wird das besser angenommen.

Also alle nördlichen Länder haben einfach mehr Interesse daran. Genau. Das nötige Geld dazu, man muss einfach auch sagen, in Portugal mit den Löhnen ist natürlich auch noch mal was anderes sich Sachen zu leisten, aber sobald man nach Frankreich, Spanien, Niederlande, alle nordeuropäischen Länder sind sehr offen.

Und ich glaube auch, oder ich habe auch das Gefühl, dass es überall so ist, egal in welche Industrie man schaut.

Es passiert immer mehr, jede Firma macht sich jetzt Gedanken und wir sind mitten im Mittelpunkt von einem Start, wo sich richtig viel verändern wird, weil es auch jeder spürt langsam.

Leo Ziegler

Ja, dass es teurer wird.

Adrian Kuschke

Je brenzlicher die Lage wird, auch mit bestimmten Sachen, jeder ist jetzt mal im Meer gewesen, sieht überall Plastik und so weiter. Und dann braucht es noch Innovation, das ist das Thema. Es braucht mehr und mehr Innovation.

Solutions wie ein Agave Blank, wo man sagt, ey, für nicht viel mehr Geld, 100 Euro bis 200 Euro mehr auf dem Surfboard wie normal, das ist ja okay. Da habe ich schon mal diesen Riesensack Mikroplastik gespart. Ja, das stimmt, klar.

Innovation ist, glaube ich, so, aber es gibt immer mehr und deswegen habe ich ein gutes Gefühl, dass da richtig was geht.

Leo Ziegler

Voll gut, voll cool.

Adrian Kuschke

Ja, spannend.

Leo Ziegler

Welche Trends oder Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Bezug auf nachhaltige Surfboard-Produktion? Hast du ja eigentlich jetzt schon viel gesagt, aber vielleicht noch irgendwelche Innovationsgrenzen?

Adrian Kuschke

Ich kann mir vorstellen, dass ein paar große Firmen Trendsetter werden und dann werden viele folgen. Und dadurch, dass das sehr lange dauert, dass große Firmen das auch umsetzen, genau. Aber ich habe ein sehr gutes Gefühl so im Großen und Ganzen, dass da ein paar Firmen mehr und mehr die Konzepte verändern, sich mit solchen Materialien beschäftigen.

Also ja, viel Offenheit ist bei denen da. Und ja, klar, bei so Superkonzernen ist natürlich immer diese Geldsache. Aber vielleicht machen wir ja auch ein paar Sachen möglich, so mit Produktion in Kenia gleich direkt auf der Farm.

Das ist sozusagen unser kleiner Advantage. Zukunftsjoker nochmal auf große Firmen da zu supporten, solche Konzepte umzusetzen. Und das ist das, wo ich jetzt auch so ein bisschen dran bin.

Ich frage, inwiefern das das für die Öffentlichkeit schon ist. Aber im Großen und Ganzen bin ich natürlich auch dran, dass eben große Firmen das machen, weil damit beginnt es ja. Also jetzt jemand, der zwei bis zehn Boards im Jahr baut, das ist super interessant, solche Leute auch zu motivieren.

Macht auch mega Spaß. Aber im Endeffekt die, die halt tausend Boards im Monat rausbauen. Da ist der Impact. Und natürlich solche Connections zu machen, das ist so das, was auf jeden Fall ein Steckenpferd auch ist.

Leo Ziegler

Sehr gut. Okay, dann kommen wir jetzt schon zu den zwei Abschlussfragen. Erste Frage wäre, gibt es noch etwas, was du zu dem Thema hinzufügen möchtest?

Adrian Kuschke

Normalerweise bin ich bei den Firmen eine Stunde bis drei Stunden. Also da gibt es ganz, ganz viel zu erzählen. Und ich glaube, dass wenn jeder, der einfach dran bleibt und ein bisschen uns einfach ein bisschen verfolgt, was da so geht.

Wir werden auf jeden Fall viele Konzepte von Firmen mit rausbringen, denen das interessiert. Da ist da richtig, da wird noch viel kommen. Und ich bin mit guter Zuversicht, dass es noch eine coole Reise wird.

Mit allen zusammen halt auch. Und ja, genau. Jetzt, wo das langsam alles möglich ist, gilt es halt für uns einfach auch, Surfer zu erreichen natürlich.

Und einfach mehr und mehr dran zu bleiben. Das Reichweite bekommt, ja.

Leo Ziegler

Sehr gut, ja. Jetzt hast du die nächste Frage eigentlich auch schon beantwortet. Und zwar, haben Sie Empfehlungen oder Ratschläge für andere Unternehmen, die ähnliche zirkuläre Strategien umsetzen?

Aber du meinstest ja eigentlich schon dranbleiben, ja, was verfolgen.

Adrian Kuschke

In Konversationen mit uns gehen dadurch, dass wir, wir connecten Leute. Das ist einfach ein Riesenpart von unserem Business. Und wir schaffen da Synergien.

Und das ist das, wo ich, das ist einfach genau ein großer Part. Egal wer, es geht so viel mit Connections und so viel mit verschiedenen Möglichkeiten. Und wir können viele Möglichkeiten eben auch, ja, zusammen erschaffen mit den Leuten.

Und daher bin ich immer offen für Leute und Anrufe. Ja, sehr cool. Ja, cool, vielen Dank.

Konversationen reden, machst du ja auch, richtig cool.

Leo Ziegler

Ja, voll, vielen Dank.

Transkript: Expert*in-Interview Mighty Otter Surfboards (MOS) – 05.09.2024

Leo Ziegler

Okay, dann legen wir mal mit der ersten Frage los. Als kleinen Icebreaker würde ich dich einmal fragen, wann und wo du das letzte Mal surfen warst.

Christian Bach

Heute Eisbach.

Leo Ziegler

Sehr cool, nice

Christian Bach

Da wäre ich fast drüber gewesen, weil die Welle heute beschissen ist.

Leo Ziegler

Ah, shit. Ist dir viel eingebrochen oder war klein?

Christian Bach

Ja, sehr wild. Also extrem viel Druck auf das extrem unförmige Wasser. Das ist immer so die beschissenste Kombination eigentlich.

Leo Ziegler

Wenn du einfach nie sauber auf dem Rail mal stehst, sondern eigentlich immer nur am eintauchen bist. Und teilweise dann halt auch so eine Watsche kriegst.

Christian Bach

Ja. Wenn es umschlägt. Ja, voll.

Da ist das Wellenwerk statischer, glaube ich.

Leo Ziegler

Ja, auf jeden Fall. Also ich tue mir noch sehr schwer am Eisbach, obwohl ich irgendwie dachte, dass ich damit gut zurechtkomme.

Ich komme eigentlich auch aus München, deswegen bin ich da immer mal wieder am Surfen.

Christian Bach

Haben wir uns in Berlin, als wir da unseren Rapid-Surf-Week-Event hatten, haben wir uns da kennengelernt? Bist du sehr groß?

Leo Ziegler

Also ich bin auf jeden Fall da gewesen. Ich bin nicht sehr, sehr groß, aber es könnte auch wer anders gewesen sein. Aber gut. Ich war auf jeden Fall da. Es kann sein, dass wir uns irgendwie gesehen haben und dass wir uns wiedererkennen würden, wenn wir uns sehen. Aber ja, wahrscheinlich haben wir ja kein Gesicht vor Augen beide.

Christian Bach

Ja, dann melde dich einfach das nächste Mal, wenn du in München bist.

Leo Ziegler

Ja, gerne. Auf jeden Fall. Sehr gerne.

Okay, dann legen wir jetzt mal mit den inhaltlichen Fragen los.

Die Einstiegsfrage wäre, jetzt im Zusammenhang mit Mighty Otter. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und uns etwas über Ihr Unternehmen und Ihre Rolle darin erzählen?

Christian Bach

Mein Name ist Christian Bach. Ich habe 2013 mir Boards für den Eisbach machen müssen, die dann kurz darauf weniger geplant als eher zufällig unter dem schönen Namen Mighty Otter gekommen sind. Und dann habe ich angefangen, Mighty Otter Surfboards daraus zu machen und mache das jetzt seit 2014 zusammen mit meinem Geschäftspartner Quirin Rohleder.

Der ist zuständig für Marketing und Sales. Und ich mache eigentlich alles, was die Produkte selber angeht. Also alles, was Marke und Produkte angeht, mache ich.

Ich habe am Anfang noch quasi mit einem Freund in Spanien, der Shaper ist, gesprochen oder über Fotomontagen kommuniziert, dass ich ein Board haben möchte oder was ich denke, was gut funktioniert.

Und er hat es dann gut gemacht.

Und inzwischen mache ich eigentlich alles selber. Und wir haben jetzt seit diesem Sommer einen Produzenten in Portugal. Dem schicke ich die Files, die dann in die Maschine eingespeist werden und aus einem Großteils-PU-Kern, also PU um unterschiedliche Hölzer geschäumt, ausgeschnitten werden.

Also der Anteil ist, kann man vielleicht gleich sagen, zwischen EPS-Styropor, und PU ist ungefähr 70 % PU, 30 % EPS. Das ist bei uns so.

Leo Ziegler

Quirin kenne ich tatsächlich auch, weil der uns mal am Out2SurfTown kurz durchgeführt hat, als ich mit Hannes, Judith und noch einem Kollegen aus dem Wellenwerk da war. Ja, war ganz nett.

Wir haben es leider nicht mehr geschafft, an dem Tag zu surfen, aber es war trotzdem cool, das mal zu sehen.

Christian Bach

Genau, der Quirin arbeitet da jetzt seit diesem Jahr.

Leo Ziegler

Ja, voll.

Christian Bach

Und wir machen dann halt jetzt noch Mighty Otter und die Rapid Surf League. Das sind dann so jetzt unsere Side-Hustles.

Leo Ziegler

Sehr cool. Okay, dann wäre die nächste Frage.

Wie definieren Sie zirkuläre Geschäftsmodelle im Kontext der Surfboard-Industrie?
Du bist ja gerade kurz schon darauf eingegangen.

Christian Bach

Also ich finde sie sehr schwierig zu definieren, weil Kreislaufwirtschaft ist für mich im Prinzip ein geschlossener Kreis. Also eigentlich das, was jetzt eine Pflanze macht, also aus der Erde wieder in die Erde. Und das ist halt einfach bei diesen letztendlich dann doch rohstoffbasierten Produkten irgendwie schwierig, weil es ja immer mit einem hohen Energieaufwand verbunden ist.

Zum Beispiel aus einem alten Surfbrett dann wieder geschreddertes Material für ein neues Produkt zu machen. Also deswegen, ich weiß gar nicht, ob der Kreislauf beim Board selber das erstrebenswerte ist, was du eben schon gesagt hast, sondern dass ich eher denke, dass quasi die Beendigung eines Konsumwunsches eigentlich das Ziel sein muss, wenn man jetzt in nachhaltigen Kategorien denkt. Weil halt einfach mit einem Brett dann ein Konsumwunsch erfüllt ist und dann letztendlich eine Aktivität stattfinden kann, die aber nicht weiter konsumieren muss, sondern wo man dann letztendlich eher mit Reparaturen beschäftigt ist, im Zusammenhang mit Rapid Surfen geht halt viel kaputt, aber nicht mit Recycling.

Und deswegen, ich weiß nicht, wie ich diese Definition von Kreislaufwirtschaft jetzt in einem wissenschaftlichen Kontext taste, auch wie da definiert wird. Vielleicht ist Kreislaufwirtschaft dann eher ein Teil, den ich noch in der Textilindustrie sehe, wobei ich da, also wir haben ja zum Beispiel diesen, also mit denen hast du dich ja auch schon befasst, diesen Hersteller, diesen PU-Kernehersteller Polyola.

Leo Ziegler

Ja, mit denen habe ich heute tatsächlich noch gesprochen, ja.

Christian Bach

Eben, ich weiß immer nicht so genau, wie ich das einschätzen soll, was da auch an, also wie der eigentlich, der Recyclingprozess, ob der nicht selber schon ein Problem darstellt oder ob das tatsächlich was Positives ist. Wir arbeiten zum Beispiel jetzt bei EPS, mit recyceltem EPS-Kern, also letztendlich recyceltem Material, was dann als Kern aufbereitet wird. Also das ist jetzt in der Surfindustrie eigentlich, was Polyola macht, ist dahingehend einzigartig, dass sie halt sehr spezifisch arbeiten, ja, wenn du jetzt, also...

Leo Ziegler

Jetzt warst du gerade kurz weg. Kannst du, jetzt warst du kurz weg.

Christian Bach

Ich bin gleich wieder, ja, jetzt bin ich wieder da. Also, was Polyola macht, ist halt sehr, sehr spezifisch und deswegen glaube ich halt auch nicht, dass es zu 100 % funktioniert im Sinne der Nachhaltigkeit, weil einfach größere Stückzahlen ja nicht nur dann den Preis pro Stück, sondern auch den Energieaufwand pro Stück runtersetzen und da ist halt zum Beispiel der Baustoffhandel, ja, wenn du jetzt ein sehr hochwertiges Styropor recycelt aus dem Baustoffhandel rausziehst und dann daraus Surfbretter zu bauen, dann ist das mit Sicherheit ein nachhaltigerer Prozess.

Ja. Ich habe auch so ein bisschen gedanklich das Problem, dass zum Beispiel, also es generell halt einfach Surfbretter müssten ungefähr das Doppelte kosten, um wirtschaftlich zu sein.

Leo Ziegler

Ja, voll.

Christian Bach

Und die Maschinen, mit denen sie aber heutzutage geschnitten werden, die kosten günstigstenfalls 35.000 Euro, aber im Durchschnitt wahrscheinlich eher so 70.000 bis 80.000 Euro und für große Shaping oder Workshops dann wahrscheinlich eher 120.000 Euro.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Das heißt, wenn ich ein Surfbrett jetzt über die Maschine laufen lasse, aber es eigentlich eh schon viel zu billig ist, dann kriege ich pro Stück wahrscheinlich nicht mehr als 5 Euro Refinanzierungskosten raus, um diese Maschine abzubezahlen. Das heißt, diese Maschinen und damit der ganze Produktionsablauf werden da auch noch die nächsten 30, 40 Jahre stehen. Deswegen bin ich mir einfach nicht sicher, inwieweit Surf, beziehungsweise Surfboardmanufacturing, das ist ja auch nicht mehr so eine Surfboardproduktion halt, dafür geeignet sind, wirklich eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft zu machen, weil die Verbundstoffe letztendlich nicht mehr klar zu trennen und auseinanderzuschrauben sind.

Es ist ja nicht so, dass du sagst, es ist eine Autobatterie, die kann ich wieder relativ einfach in ihre Einzelteile zerlegen oder aufschmelzen, sondern es ist halt immer ein geschreddertes Frontmaterial oder B-Ware, die dabei rauskommt. Gleichzeitig gehe ich aber auch nicht davon aus, dass die Grundidee, dass man einen Körper hat in Grobform, von dem man dann abschleift, um auf Feinform zu kommen und sie dann in händischer Arbeit über den Glassingprozess zu vollenden, sich in den nächsten Jahren einfach genau aus den Gründen, dass die Maschinerie einfach noch da ist, viel ändern wird.

Leo Ziegler

Okay, ja. Ja, hast jetzt auf jeden Fall schon sehr viel gesagt.

Also ganz kurz noch, um am Anfang auf das zurückzugreifen, was du meintest mit Kreislaufwirtschaft in der Surfboard-Industrie. Also klar, dieser geschlossene Kreislauf ist natürlich in jeder Industrie irgendwie das große Ziel, aber meistens ja noch schwierig zu erreichen. Also dementsprechend, was auch Teil zirkulärer Geschäftsmodelle sein kann, ist Boards länger haltbar zu machen oder sie einfacher zu reparieren.

Nur für das Verständnis jetzt für die nächsten Fragen. Genau.

Die nächste Frage wäre nämlich, welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle in eurer Unternehmensstrategie?

Christian Bach

Ja, eine sehr begrenzte, muss man jetzt eigentlich sagen. Also wie ich ja schon gesagt hatte, mein persönlicher Anspruch ist, dass du bei uns ein Brett kriegst, was du, wenn du es hast, entweder weiterverkaufen kannst, weil es für jemand anderen was wert ist, oder aber eigentlich, und das ist der Punkt, wo ich gerne sein möchte, halt mit unseren Boards und mit unseren Shapes und mit unseren, diese Reihen, also letztendlich ist das ja so drei Ebenen, die du hast, die halt einfach lange gesurft werden. Und das ist egal, ob das jetzt einen EPS-Kern mit einem vergleichsweise umweltfreundlichen Epoxy-Hartz gegläselt oder ein PU-Kern mit einem vergleichsweise unfreundlichen PU-Hartz hast oder irgendeine Hybridlösung, wie z.B. das mit einem Polyola-Kern und einem Supersub-EPS mit der Epoxy-Kleber. Das ist mir relativ latte, weil ich überhaupt keine Möglichkeit habe, darüber zu entscheiden, weil die Entscheidung ja immer mit einem Aufpreis verbunden ist und die trifft halt der Verbraucher. Und ich mich jeden Tag wieder aufs Neue über diverse Dinge ärgere, vor allem aber, dass irgendein anderer Hersteller, der wieder 60 Boards auf Stange gekauft hat, die dann für Selbstkosten verscherbelt, weil ihnen die Ware im Lager schwächt. Also ich glaube, das Kreislaufwirtschaft bei uns, also ich mache eigentlich gar nichts, wir machen gar nichts auf Lagerhaltung, weil das sieht 27,2 Liter aus, nee, ich surf immer 27,3.

Das macht für uns keinen Sinn, wir machen made to order, das ist meine Idee von Nachhaltigkeit.

Leo Ziegler

Ja, okay, nee, das ist ja absolut fair.

Christian Bach

Und zwar auch ökonomisch nachhaltig, weil ich dann nicht mein privates Geld in irgendeine Form gegossen habe irgendwo in der Gegend rumsteht und Geldwert hat. Und ich glaube auch tatsächlich, also ich finde, das ist auch wirklich gerade, wenn man aus einem universitären Umfeld kommt, das ist immer Ceteris Paribus-Bedingungen und man hält viel außen vor, aber ich glaube, Effizienz ist die größte Form von Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit, die man einfach bringen kann.

Und wir sind es halt einfach dummerweise auch wirtschaftlich gewohnt, immer noch im Überfluss zu leben und es ordentlich wirtschaften zu müssen.

Und dadurch entsteht halt viel Quatsch.

Ja, absolut. Und ich denke, vor dem Hintergrund, was Mighty Otter macht, wir bauen, was wir verkaufen können und was dann auch jemand kriegst und im Zweifel ist es dann auch wirklich relativ zu pass, also im Boardsinn und dann wird es bezahlt und dann hat es jemand.

Und dann ist es erstmal zweckgebunden und nicht, ich sage mal, hoffnungsgebunden, weil man es vielleicht irgendwann verkauft. Das liegt aber auch ein bisschen daran, dass ich noch drei andere Jobs habe, die ich machen muss, damit ich mir diese Einstellung leisten kann. Ja, nächster.

Und damit fahren wir phasenweise sehr gut.

Dann machen wir auch wirklich ordentlich Absatz und Umsatz und phasenweise ist, also bist du nicht so im Trend, dann ist jetzt gerade jemand anders und dann haben die Leute keine sechs Wochen zu warten, sondern die wollen es dann halt sofort.

Dann sind halt wir raus. Aber auf der anderen Seite habe ich auch irgendwie nicht das Bestreben, dann so eine persönliche Form von der besseren Nachhaltigkeit ständig zu kommunizieren.

Weil ich meine, unser Game ist Fun Shapes, Fun Waves und irgendwie, also Surfen lebt halt davon, dass es irgendwie eine Leichtigkeit hat.

Leo Ziegler

Ja, absolut.

Christian Bach

Also da kommt natürlich viel zusammen, aber das ist jetzt, sorry, jetzt habe ich lange geredet, das kann ich gut zu dem Thema.

Also unsere und meine Idee von Nachhaltigkeit ist einfach, dass man ein gutes Brett bekommt, mit dem man lange Spaß hat und was einfach auf Bedarf gebaut wurde und nicht auf Geschäftswünsche. Und darüber hinaus denke ich mir einfach, das ist aber auch keine Story, die man groß vor sich hertragen muss.

Dass du sagst, hey, die Surfing Experience und die Rapid Surfing Experience, die kann halt immer davon leben, dass man mal was anderes probiert und dass man, keine Ahnung, mal ein Twinnie surft oder ein Retro Shape oder ein Single Fin oder ein High-Performance Board.

Und ich finde, also manchmal denke ich mir einfach, wenn alle wirklich ein bisschen wirtschaftlicher arbeiten müssten, weil sie sonst Verluste machen, weil die Margen halt einfach klein werden, dann wäre mit der Nachhaltigkeit eigentlich schon vieles viel weiter.

Leo Ziegler

Ja, absolut. Verstehe ich. Ja, genau, also du hast dann halt jetzt auch schon ein bisschen die nächste Frage eh schon irgendwie eigentlich beantwortet.

Die nächste Frage wäre gewesen, was hat euch dazu motiviert, irgendwie dieses Geschäftsmodell zu implementieren? Ich glaube, das hast du sehr gut jetzt schon abgedeckt. Deswegen würde ich gleich noch zur nächsten Frage gehen.

Welche Ziele verfolgen Sie mit diesem Modell? Ich meine, auch da hast du jetzt schon viel gesagt.

Christian Bach

Naja, also wie gesagt, wir haben halt nicht, also ich glaube, wir haben keine Ziele, dass wir sagen, wir wollen irgendwie einen Marktanteil von oder was weiß ich was. Also das halte ich auch nicht für realistisch. Und vor allem dann bin ich erstmal damit beschäftigt, mir wochenlang den Kopf zu machen, wie ich denn eigentlich den Markt definiere.

Und geht es da nur um Rapid Surfen oder geht es da um Rapid Surfen und Surfen oder geht es da um im Surfmarkt deutschsprachig und bla bla bla. Also dafür haben wir überhaupt nicht die Zeit. Sondern wie gesagt, Fun Shapes Fun Waves.

Für uns ist wichtig, dass wir im Prinzip die Sachen, die wir selber gerne ausprobieren wollen, gut kommunizieren und auch immer wieder die Möglichkeiten haben, das zu machen. Und darüber hinaus halt unseren Geschäftspartnern in Portugal die Preise zu bezahlen, die sie für ihre Arbeit haben wollen. Und das ist es eigentlich, ja.

Und ich glaube, also Mighty Otter war von Anfang an immer auch der Versuch, einfach zu dieser damals wirklich ja noch reinen Riversurfing-Kultur, bevor es dann die ersten künstlichen stehenden Wellen gab und dann halt auch so diese Kreation, das Begriff Rapid Surfing wichtig war, einfach eine Farbigkeit da mitreinzubringen und von der Idee, dass man einfach einen zu klein gekauften Second-Hand-Thruster in Frankreich mitnimmt und dann halt irgendwie auf einer Welle rumeiert und überhaupt nicht den Spaß dann mitnimmt, den man eigentlich haben könnte, das so ein bisschen anzugehen. Und ich meine, da muss man halt auch sagen, also zu der Zeit, als wir da angefangen haben, als ich da losgelegt habe, da sah jedes Brett gleich langweilig aus am Eisbach. Und jetzt haben wir halt echt bunte und sehr unterschiedliche Designs und auch eine andere Szene, also ein anderes Verständnis.

Das ist halt schon cool und ich glaube, das ist ein Unternehmensziel von Mighty Otter. Ob das ein wirtschaftliches Ziel ist, könnte ich jetzt nicht sagen. Also mein Konto sagt was anderes.

Aber ja, darum geht es eigentlich auch.

Leo Ziegler

Nö, klar, muss ja auch nicht. Also muss ja nicht das Ziel sein von einem Unternehmen sein.

Christian Bach

Es ist halt auch sehr schwierig zu sagen, so hey, Vielfalt, aber nur von uns. Also wir wollen der Marktgewinner sein.

Und ich finde zum Beispiel, ich werde auch immer wieder so von Freunden, die dann zum Beispiel Grafikdesigner sind, ob man das nicht mal alles vereinheitlicht und du machst auch viel Marke und blablabla und so, nee, ich habe überhaupt keinen Bock drauf, dass das alles gleich aussieht.

Und das ist irgendwie, ich finde, wir haben auch Konkurrenten, die viel mehr, also zumal kann ich auch sagen, so Kanoa und Delight Alliance und sowas, die halt viel mit, in Führungszeichen, modernen Branding-Prinzipien arbeiten. Und es langweilt mich zu Tode. Ich schaue es mir an und denke mir, da euch selber nicht die Füße einschlafen.

Ihr könnt auch einfach zugeben, dass ihr viel fürs Geld macht. Aber sehen die halt anders.

Und das ist ja auch dann irgendwie, also groß definiert sich immer klein.

Also nicht so, dass wir groß sind, sondern ohne Unterschiede geht es halt nicht. Und das finde ich auch cool. Und das ist im Endeffekt, also Unternehmensziel ist dahingehend, unser Ziel wäre es, Teil eines gesunden und insgesamt wachsenden deutschen Surfmarkts zu sein.

Und das ist einfach auch das andere Ding, irgendwo als deutscher Surfmarkt, Selbstbewusstsein hat, dass wir, was wir machen können, also auf stehenden Wellen und in den Ferien auf laufenden Wellen zu surfen, schon auch okay sind. Und nicht immer mit so einem, also das hat mich immer unglaublich genervt, dass man überall mit dieser Demut vor irgendwas ankommen soll. Also da hatte ich keinen Bock mehr drauf.

Ich finde, man muss es halt selber machen, man muss es halt geil machen. Man muss nicht dann irgendwo hinkommen und sagen, man ist der Geilste, sondern dass man einfach sagt, hey, wir haben auch eine gute Geschichte zu erzählen. Und das war mir wichtig bei Mighty Otter, das ist unser Unternehmensziel.

Aber das ist nichts, was du jetzt von der Wirtschaftsuni aufs Auge gedrückt kriegst.

Leo Ziegler

Auf gar keinen Fall. Darum muss es auch nicht gehen. Es muss ja nicht jetzt um Profitabilität gehen oder so.

Ich glaube, ich habe da eine ähnliche Sichtweise wie du. Und auch in dieser Arbeit muss es nicht darum gehen, dass Kreislaufwirtschaft unbedingt profitabel sein muss. Es geht einfach um die grundsätzliche Umsetzung davon.

Und warum es nicht funktioniert und warum es in manchen Fällen vielleicht funktioniert. Das ist so ein bisschen das Ziel dieser Arbeit.

Christian Bach

Ich glaube, dass Kreislaufwirtschaft auch grundsätzlich... Also ich habe auch Wirtschaft studiert und habe es auch gerne gemacht, internationale Wirtschaftswissenschaften studiert. Ich finde das auch immer super interessant.

Ich glaube, bei Kreislaufwirtschaft jetzt so auf lange Sicht, dann auch mit ein bisschen praktischer Erfahrung nach Studienabschluss, habe ich einfach ein bisschen das Problem, dass die Kreislaufwirtschaft immer ein Nullsummenspiel ist. Aber solange die Weltbevölkerung so massiv wächst, können wir uns Nullsummen nicht leisten. Es wird immer letztendlich auf einen Raubbau an irgendeine Entität...

Also man kann nicht mal sagen, Ressourcen. Wenn du sagst, wir wollen keine Ressourcen mehr, die Täter, an denen du Raubbau betreibst, genug Geld hast für medizinische Versorgung oder sowas. Und das finde ich sehr kompliziert und sehr komplex, auch dann im Umgang mit dieser Idee von Cradle to Cradle, war ja so ein Buch, was man dann gelesen hat in den Nullerjahren.

Wie real das in Bezug dann auch auf uns ist und unsere Selbsterkenntnis, wer wir denn als Spezies sind und was wir denn eigentlich die ganze Zeit machen und welchen Vertrag vor allem in der Sekunde, wo man einfach nur einen Kinderwunsch hat, schon eingegangen sind. Kreislauf würde ja dann bedeuten, dass ein Teil geht, ein Teil

kommt. Also dann wäre quasi für die Eltern ja schon Sense in der Sekunde wo zwei neue da sind.

Also deswegen, ich finde es halt sehr, sehr schwierig. Also es ist natürlich eine Überzeichnung, sorry, bitte nicht so zitieren, aber ich finde es wahnsinnig schwierig, da Antworten zu finden, die am Ende auch den Menschen gefallen, die am Anfang voller Enthusiasmus über Kreislaufwirtschaft nachgedacht haben.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Weißt du, was ich meine?

Leo Ziegler

Ja, voll. Ich glaube, da hat jeder eine andere Denkweise. Ich bin ja jetzt auch irgendwie die neutrale Person.

Also ich finde es super interessant, das mir gerade anzuhören, weil es sticht jetzt von der Perspektive ein bisschen heraus, aber das ist ja auch gut so. Genau, also ich sehe da auf jeden Fall viele Punkte drin, in jeder Hinsicht. Ja, und ich finde es auf jeden Fall interessant, wie du das formulierst für dich und man merkt ja irgendwie, dass du dir auch schon Gedanken dazu gemacht hast.

Ja, also, ja, voll gut.

Christian Bach

Also ich fand es halt auch sau schwierig, als ich zur Abschlussarbeit gekommen bin, in diesen ganzen Postulaten, die man da so hingeknallt kriegt, wo man auch ein Stück weit Bock drauf hat, weil man ja sich ein Thema aussucht, das einem gefällt, dann trotzdem so den wissenschaftlichen Blick drauf zu behalten, dass man es halt irgendwo mit einer gewissen Distanz, also dass die eigene Arbeit ein mögliches Bild darstellt, aber nicht das Bild, dass man diesen Selbstanspruch nicht hat. Ich habe zum Beispiel über Authentizität geschrieben.

Absoluter Horror.

Also da ging es um Markenführung und die Austauschverhältnisse zwischen Populär und Subkultur. Und hey, da wirst du verrückt, wenn du nicht irgendwann sagst, okay, das kann kein Mensch vollständig beantworten.

Und vor allem kann, ach genau, das viel größere Ding war, vor allem kann nicht im Erreichen des Ideals, kann überhaupt nicht das Ziel bestehen, das Ideal zu erreichen und damit Perfektion, weil wir bereiten das alles, sagen wir mal jetzt wirtschaftlich aus meiner Sicht, aber dann halt einfach generative, ist einfach zu Ende.

Also die Perfektion bedeutet ja immer, dass es zu Ende ist, dass es halt einfach eine feste Stoffrichtigkeit ist, sozusagen ein abgeschlossener Prozess. Und das, denke ich, ist bei der Kreislaufwirtschaft genau das, also ein ähnliches Problem, weil du dir dann, also aus existenzieller Sicht heraus, wenn du dann immer die Frage stellen wirst, ist dann nicht die perfekte Antwort gar nicht erst anfangen.

Leo Ziegler

Ja. Okay, ja. Nee, voll, also wir schweifen gerade so ein bisschen ab.

Christian Bach

Sorry.

Leo Ziegler

Nee, alles gut. Das ist ja auch das Schöne daran an diesen Interviews, dass man abschweifen kann.

Christian Bach

Ja, du studierst ja, ist ja jetzt genau dein Business, dir über den ganzen Scheiß mal Gedanken zu machen und dann zu sehen, wo will ich eigentlich mal arbeiten?

Leo Ziegler

Ja, stimmt. Genau das stimmt auf jeden Fall. Ja, die Frage kann ich dir auch wahrscheinlich noch nicht so schnell beantworten.

Christian Bach

Da kann man sich auch Zeit lassen. Ja, klar. Das ist total okay.

Wie alt bist du?

Leo Ziegler

Ich werde jetzt 23 nächste Woche.

Nee, nee. Ich lasse mir noch genug Zeit.

Erstmal noch leben, einfach leben, leben. Und ja, gucken, was kommt.

Christian Bach

Alles gut. Das ist doch schön.

Leo Ziegler

Ja. Nee, genau. Ja, passiert.

Ja.

Christian Bach

Ja, das passiert. Ja, cool. Hast du noch eine Frage?

Leo Ziegler

Ja, ich hätte eigentlich noch ein paar.

Christian Bach

Ja, also komm, dann machen wir es auch. Ja, ich kann es auch gerne sagen. Nee, bitte.

Jetzt bin ich im Tunnel gerade.

Leo Ziegler

Jo. Noch höre ich dich.

Christian Bach

Ich sage dir, ich komme gleich wieder.

Jetzt komme ich wieder raus.

Leo Ziegler

Okay, sehr gut. Ja, ich würde vielleicht noch kurz mal auf Erfolgs- und Misserfolgskriterien davon eingehen.

Also einmal gibt es irgendwie interne Erfolgsfaktoren oder auch externe Erfolgsfaktoren, die zu dem Erfolg eures Geschäftsmodells beigetragen haben. Das könnte jetzt zum Beispiel diese Partnerschaft sein nach Portugal, wo ihr sagt, ja, das hat einfach so gut funktioniert von der Umsetzung. Oder es kann auch irgendwie eure Zusammensetzung von Quirin und dir sein, die einfach extrem gut funktioniert hat.

Christian Bach

Wir hatten einfach am Anfang super Glück, dass wir in der Kombination mit, wir gehen eigentlich in einen luftleeren Raum rein. Das gibt es so noch nicht so wirklich. Und haben aber auch gleich durch, da muss man nur echt sagen, es war halt auch Alex in Spanien, der für uns gebaut hat und der wirklich von Anfang an das gut getroffen hat, dass wir halt einfach dann am Eisbach auch sofort, einfach Leute erkenntlich, geil gesurft sind auf unseren Boards.

Plus, dann denke ich auch, also erst mal klar, dass Quirin dann ein Board hatte von einem neuen Sponsor, wo dann auch so Leute durchdrehen und denken, das ist jetzt total was Verrücktes.

Und dann aber vor allem, dass der Lukas Brunner, das ist der jetzt ja in Portugal inzwischen, das ist nicht mehr in München, aber das ist ein super guter Rapid-Surfer auch.

Dass er mit unserem Flying Fish super gut zurechtgekommen ist und richtig krass, also wirklich auch so ein bisschen das ganze Ding nochmal neu definiert hat und weiter gepusht hat am Eisbach. Und dass das aber gleichzeitig, dass dieses Brett halt auch so ungehörig benutzerfreundlich ist.

Das war für uns mit Sicherheit ein großer Erfolgsfaktor. Und dann das nächste, also der Flying Fish als Brett in Kombination mit Lukas und dem einfachen Handling. Dann haben wir ein Modell, das heißt der Train.

Das ist im Prinzip eine Kreuzung aus einem Fish und einem, wie würde man sagen, eigentlich einem Mini-Simmons.

Christian Bach

Und, wie würde man sagen, ja, also eigentlich eine Mini-Semence.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Und, was kann man noch, also das waren eigentlich immer so Mischungen aus, also erfolgreich war für uns immer so eine Mischung aus einem guten Kopf, also aus Personality, irgendjemand aus dem Team, einem Brett, was irgendwas zugelassen hat und dann tatsächlich einfach ein paar gute Bilder und ein paar gute Sessions. Ja. Ja, und dann wurden halt Boards verkauft und die haben dann halt ermöglicht, dass man dann wieder ein paar andere, also Modelle oder halt Prototypen testet, von denen es dann einer wird.

Ja. Weil es ist halt immer so, also wir haben so eine preußische Buchhaltung, da finanziert sich immer die nächste Runde aus dem Erfolg der Vorrunde.

Leo Ziegler

Okay.

Christian Bach

Wenn es nicht viel geht, dann geht es nicht weiter, also deswegen ja eben Erfolg.

Leo Ziegler

Okay, ich würde noch mit der nächsten Frage...

Christian Bach

Das war halt einfach auch...

Ja, Entschuldigung.

Leo Ziegler

Nee, alles gut. Ich würde daran noch kurz anschließen, weil es, glaube ich, ganz gut dazu noch passt, ob es spezifische Beispiele gibt, wo ihr besonders erfolgreich wart mit euren Brettern.

Christian Bach

Ja, ich denke so der Flying-Fish am Eisbach, das hat uns wirklich richtig getragen. Und dann also der QR-Code, das war Quirins erstes Brett, als er da dazugekommen ist. Der ist auch nach wie vor ein Topseller.

Ja, ich glaube, was uns auch schon wirklich geholfen hat, war, dass die Story... Also als ich mir die ersten zwei Boards vom Alex haben machen lassen, ich wollte halt von ihm was haben, mit dem ich im Eisbach als großer, schwerer Mensch einfach surfen kann wie am Meer.

Also jetzt nicht irgendwie da so pushen muss die ganze Zeit, sondern dass man halt ein Brett hat, was über das Design so entwickelt ist, dass es halt immer Drive hat.

Das heißt halt einfach meistens ein bisschen breiterer Tailblock und wenig Tailrocker. Und also die Idee ist eigentlich in allen Shapes drin, also die Leute nehmen Surfblätter über Outlines wahr, aber also Rocker und Concaves sind eigentlich wichtiger. Das ist so ongoing.

Also ich könnte jetzt auch nicht... Also das wiederholt sich immer wieder. Jetzt aktuell haben wir dann mal nach drei oder vier Jahren mit Captain Cozy auf einmal so einen Sprung erlebt.

Das ist einfach so ein Egg, also so ein richtiger klassischer Funshape, mit dem man auch so ein bisschen longboarden kann auf stehenden Wellen. Oder halt einfach so in alternative Stances reingehen.

Und dann... Ach genau, dann hatten wir nochmal über die... Also dann kam halt auch die Citywave-Technik, die ihr jetzt habt zum Wellenwerk.

Leo Ziegler

Ja, voll.

Christian Bach

Und dann aber auch... Dann kam Unit ja auch noch. Also da kam dann halt auch ein Push.

Also... Ja.

Leo Ziegler

Ja, genau. Okay, nee, passt. Das ist, glaube ich, gut beantwortet.

Genau, machen wir jetzt mal weiter. Genau, was waren vielleicht so Misserfolgsk Faktoren, wo ihr sagen würdet, intern oder extern hat euch das was erschwert?

Christian Bach

Wir hatten jetzt, und deswegen sind wir jetzt auch nicht mehr in Spanien, wir hatten jetzt so ein bisschen Probleme mit der Produktionsqualität.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Weil wir einfach immer wieder mal so richtig fiese Ausreißer nach unten hatten. Okay.

Oder auch in der...

Also du kannst eigentlich zwei Probleme haben. Entweder, dass das Produkt halt einfach schlecht gefinished ist.

Oder, dass eine Order falsch aufgenommen und umgesetzt wurde und jemand dann gewartet hat.

Also einfach zum Beispiel, war mit Futures bestellt, kommt mit FCS 2. Ja, ja. So ein Zeug halt, ne?

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Und das, also, naja, im Endeffekt halt dann, ich weiß nicht, war halt dann sehr schwierig zu sagen, hey, Jungs, wir glauben nicht mehr, dass es bei euch noch was wird. Also es ist einfach eine Fehlerquote, die ist zu hoch und es fängt auch an, unser Image anzugehen.

Und wir sehen auch bei euch nicht die interne Entwicklung, dass ihr schaut, dass ihr die Leute bekommt oder halt auch einfach eure Kommunikation so auf Vordermann bringt, dass wenn ihr zum Beispiel ein Problem habt, dass ihr das sagt und nicht einfach denkt, wir merken es nicht. Also ganz normales Zeug.

Also, dass einfach dann so der Misserfolg auch ein bisschen darin besteht, dass man halt einfach zum Beispiel so im interkulturellen, deutsch-spanischen Verhältnis das nicht hinbekommen hat, dass es besser zu laufen hat. Also es ist halt ein sehr kleines Geschäft, aber es ist halt, also es ist ein hundertprozentiges Business. Es fängt mit Finanzierung an und hört mit Buchhaltung auf.

Ja. Und da kannst du viel falsch machen, ja. Und wenn da zwei Leute halt einfach das quasi nebenher Fulltime machen müssen, dann muss man sich natürlich auch, ja, Misserfolg könnte auch sein.

Warum haben wir nicht schon mehr Partner drin, weißt du, wo man sagt so, ey, weniger, also ist ja wurscht, wenn man dann ein bisschen weniger rausnimmt, aber vielleicht schafft man dann mehr Menschen zu erreichen und zu überzeugen, dass sie Mighty Otter auch surfen. Ja. Also alles so Definitionssache ist immer auch so ein bisschen eine Frage, wie man es sieht.

Für mich persönlich war es jetzt dann tatsächlich einfach da so eine, so eine letztendlich, ja, Gruppe an persönlichen Verbindungen, die man hatte, aufzugeben und neu anzufangen.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Und das fand ich jetzt nicht so geil, aber mein Gott, haben die Spanier halt immer weiter dann auch ihren Teil dazu beigetragen und letztendlich habe ich mich dann auch gefragt, ob die nicht auch immer sehr nett waren, weil sie wussten, dass sie halt von uns immer relativ unwidersprochen schnelles Geld nehmen konnten.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Also...

Leo Ziegler

Nee, macht Sinn. Ja, also kann ich mir vorstellen, dass es schwierig ist, wenn man lange Zeit mit den gleichen Personen zusammenarbeitet und davon sich dann loslösen muss, weil es aber nicht mehr anders geht.

Genau, vielleicht noch die nächste Frage, welche Fehler oder Fehleinschätzungen würdet ihr im Nachhinein vermeiden? Kann jetzt auf die Marke sein, kann auf euch bezogen sein, auf, ja. Oder vielleicht ja auch nicht.

Also kann ja auch sein, dass ihr keine, dass ihr nichts vermeiden würdet.

Christian Bach

Puh. Ach, das ist dann irgendwie so eine persönliche Nummer, weil im Endeffekt es geht ja dann immer nur um Menschen. Ja. Die Produkte machen ja selber keine Fehler und die Werkstoffe ja auch nicht, sondern es sind ja immer nur Menschen.

Und dann, was soll ich sagen, mit ein paar Leuten hat es ja nicht so gut geklappt und mit ein paar Leuten halt besser. Ja. Dann denkt man sich halt auch so, okay, wie entwickeln sich Märkte und würde ich noch mal eine Surfbrettmarke machen?

Keine Ahnung, weiß ich nicht. Also weil es natürlich dann auch, wir haben es auch mit Leuten zu tun, die halt davon leben wollen, also richtig.

Und sozusagen, es ist halt ein winziger Markt. Und in einem winzigen Markt kämpfen halt Leute um wenig Ressourcen und das wird halt immer ein bisschen eklig dann.

Ja, also muss doch auch nicht sein. Wenn man ihn auch kennt, ja, also, ich weiß nicht, also ein paar Leuten weniger über Bretter erzählen und ein paar Leuten, ja, keine Ahnung.

Leo Ziegler

Habe ich auch schon gehört. Ne, also, dass da Probleme manchmal, oder dass ja, viel abgeschaut wird. Aber ja.

Christian Bach

Ja, ich weiß, aber so sind halt, also auf der anderen Seite, so sind halt auch Surfboards, oder?

Leo Ziegler

Ja, ein bisschen.

Christian Bach

Zählt auch, also. Deswegen, also manchmal denke ich mir echt so, braucht es euch jetzt noch mit den Boards oder muss das jetzt sein?

Aber da habe ich ja auch eben gesagt, so eigentlich soll es ja so vielfältig wie möglich sein.

Ja. Deswegen ist es auch cool.

Manchmal geht es eigentlich auch gar nicht so sehr um die Boards, sondern dass ich eher mir Gedanken mache um die Leute, die dahinterstehen. Da komme ich halt, also die finde ich halt irgendwie verkniffen oder nicht lustig und ein bisschen dumm oder was weiß ich was. Ja. Und halt irgendwie auch so falsch motiviert.

Und das ist aber auch schon mit Leuten so gewesen, mit denen wir bei Mighty Otter zusammengearbeitet haben. Und dann muss man halt sagen, okay, dann war das halt ein Fehler und dann versucht man den halt zu korrigieren.

Leo Ziegler

Ja, voll.

Ne, fair.

Christian Bach

Wie war das für dich jetzt? Also ich meine, das wäre jetzt auch für mich interessant, weil es ja eigentlich um Kreislaufwirtschaft geht. Also gehst du so weit, dass du dann auch so im Prinzip also Stakeholder Relationships als Kreisläufe siehst oder?

Leo Ziegler

Also hatte ich jetzt noch nicht ehrlich gesagt. Und deswegen kann ich dazu jetzt gerade nicht so viel sagen.

Christian Bach

Oder was sagen denn, so hast du denn auch andere Surfboard-Hersteller schon besprochen?

Leo Ziegler

Ja, also viele sagen, gerade bei der ersten Frage, die ich gestellt habe, ist es eigentlich immer ähnlich, dass sie sagen, es gibt es halt kaum, weil es einfach fast unmöglich ist.

Und dass der Approach super schwierig ist. Viele Leute haben keinen Bock drauf, mehr Geld für ihr Board zu zahlen. Dementsprechend ist es überhaupt schwierig, da irgendwas zu machen und Ressourcen da reinzustecken.

Christian Bach

Ja, genau.

Leo Ziegler

Und das war eigentlich so der Konsens von den meisten Leuten.

Und dass es halt in der Surfboard-Industrie immer noch so ist, dass Technologien von vor 50 Jahren verwendet werden, die sich halt kaum verändert haben.

Es gibt halt viele Ansätze, die es irgendwie versuchen, anders zu machen. Und irgendwie ist es ja auch das Schöne daran, dass es so viele kleine Shaper gibt, die sich mehr oder weniger halten können und die irgendwie viele Boards verkaufen.

Ja, dass es nicht jetzt die großen drei Unternehmen gibt, die den kompletten Markt damit überfluten, sondern dass immer noch kleinere Shaper teilweise eine Chance haben.

Gerade im Rapid-Bereich würde ich behaupten, im Meer-Bereich sieht es natürlich schon wieder anders aus. Ja, und dass aber viele schon auch irgendwie natürlich den Wunsch haben, dass es nachhaltiger wird in dem, was es ist. Ja, genau.

Das war so ein bisschen das, was ich mitgenommen habe aus den letzten Interviews.

Christian Bach

Ja, ich denke, es ist ja schön, dass man da als Szene dann schon so einen Konsens hat. Ich glaube, was tatsächlich schon passieren wird die nächsten Jahre, ist, dass dann auch eigentlich die großen Player einfach auch in dem Rapid-Bereich stärker werden. Ich glaube nicht, dass es uns alle noch geben wird in zehn Jahren.

Leo Ziegler

Ja, das ist vielleicht eine gute Frage, um auf die letzten Fragen noch zu kommen. Also das wäre jetzt auch eine Frage noch so, wie siehst du die Zukunft der Surfboard-Industrie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle und welche Trends und Entwicklungen erwarten uns in den nächsten Jahren in Bezug auf die Surfboard-Produktion?

Christian Bach

Super schwer. Also es ist ja nicht nur, dass die Technik da steht und sehr teuer ist, sondern die Surfkultur selber hält sich ja für wahnsinnig freigeistig, aber ist halt unfassbar konservativ.

Jetzt zum Beispiel gerade habe ich das Gefühl, dass mal diese ganze Schrottware von diesen Lib-Tech-Boards aus dem Markt raus ist, die halt mal vor fünf oder sieben Jahren reingeschmissen wurde als Überproduktion und wo halt alle so, hey, uns wird es total geil und die Sachen gehen nicht kaputt und so und das ist für Rapid Surfen und ja gut, aber dann waren die Shapes halt nicht geil und die Dinger gehen auch kaputt.

Aber die haben, also, und das wurde aber halt einfach quasi drüber subventioniert, weil es ging ja über Mervin, über einen Snowboard-Hersteller, der ist halt gewohnt, Stückzahlen zu produzieren und die dann halt in den Markt rein zu pushen.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Also da hatten wir jetzt in Deutschland schon, also da war zu kurzer Zeit einfach diese mittelmäßigen Boards, da konntest du halt einfach sehr günstig einen Gebrauchtboard kaufen, beziehungsweise halt als Neuware über Ebay Kleinanzeigen.

Ja. Und deswegen, ich kann mir schon vorstellen, dass es dann so eine Situation mit einer anderen Technik wieder gibt und oder dass es vielleicht auch nochmal diese Lib-tech-Technik nochmal probiert auf irgendwie ein bisschen eine andere Art und Weise, vielleicht optisch auch ein bisschen besser aufbereitet und das dann halt wieder so ein, das ist halt, ja, oder Softboards zum Beispiel, das war ja auch mal eine Zeit, die waren ganz krass.

Haben uns ja auch viel Geschäft weggenommen.

Und ich glaube, es ist aber auch ein bisschen durch, weil jetzt halt jeder eins hat und Decathlon macht die und dann hat man halt auch gemerkt, die haben halt auch Limits, also super schwer zu sagen. Ich glaube, im Endeffekt hängt es immer davon ab, wer

Bock hat, was zu machen. Ja, ich glaube, das ist nach wie vor so, dass selbst eine Familiendynastie wie, also wie Channel Islands Softboards, ja, wo halt einfach, also Al Merrick, eine Shaping-Legende und da wurde jetzt halt wirklich die letzten Jahre ja auch richtig kommunikativ Geld reingesteckt, um Britt Merrick als Nachfolger da aufzubauen, weil der offensichtlich Bock hat, da was zu machen.

Ja. Und der wird jetzt, also, nachdem die es halt in der Familie jetzt wieder haben oder halten wollen, wird wahrscheinlich auch der nächste Headshaper da Merrick mit Nachnamen heißen. Ja.

Und ich denke halt, weißt du, wenn jetzt jemand zu uns kommen würde und sagen würde, hey, er hat richtig Bock, sich mit dem Thema Design auseinanderzusetzen und so, also, ich weiß nicht, ob man dann, ob ich dann sagen würde, hey, kannst du deine Anteile kaufen oder kannst du hier, du kannst hier einkaufen und mitarbeiten oder whatever, ja, keine Ahnung. Das liegt ja dann auch immer daran, was die Leute für persönlichen Drive haben und auch was sie können.

Deswegen ist es völlig ungeschrieben, in welche Richtung es jetzt mit Mighty Otter-Surfboards geht.

Leo Ziegler

Ja, muss nicht auf eure Firma bezogen sein, sondern grundsätzlich.

Christian Bach

Ja, und aber auch, ich glaube, dass das halt für ganz viele so ist, ja. Ich glaube, das ist so.

Leo Ziegler

Diese Ungewissheit.

Christian Bach

Ja, also jetzt, also auch wenn es zum Beispiel...

...ich frage, was ich mich zum Beispiel tatsächlich frage, ist unser Modell, wo man dann sagt, okay, wir sind ganz klar auch aufgesetzt, eigentlich einen völligen Business-Fuck-up hinzulegen, nämlich eine riesige Angebotspalette, in der man sich im Prinzip nur verirren kann, mit einer Make-to-Order-Philosophie verbunden.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Rauszugeben und zu sagen, Vielfalt, Vielfalt, Vielfalt. Ob das nicht fast die sichere langfristige Strategie ist als zum Beispiel Kanoa, die halt einfach Branding-Preiskampf machen.

Leo Ziegler

Ja, voll. Ja, halt auf Masse gehen.

Christian Bach

Genau, also wenn Zweifel kommen, den Preiskampf halt auch, das zahlt für, wenn du für ein Kanoa-Brett 550 zahlst, dann kannst du für einen El Marrick auch 650 zahlen. Ja. Und ich könnte mir vorstellen, dass die dann irgendwann sagen, so, ach, guck mal, da kann man auch nochmal 1.000 Boards im Jahr absetzen. Machen wir doch. Ja. Ungefähr.

Oder Buster zum Beispiel auch, ja. Also die sind halt, also Kanoa und Buster leben halt davon, dass sie sich sehr intensiv mit SEO und mit Online, also mit Digitalmarketing auseinandersetzen. Und, ja.

Ja. Ich weiß nicht, ob das nicht im Zweifel immer jemand anders besser kann oder jemand anders mal für 3, 4 Jahre einfach da auch mehr Geld reinstopfen kann.

Leo Ziegler

Ja.

Christian Bach

Und ob das nicht dann ...

Leo Ziegler

Sich nicht mehr rentiert hat.

Christian Bach

Ja, genau. Ja, voll. Aber ich bin manchmal schon wahnsinnig froh, dass ich auch theoretisch, dass man einfach irgendwann sagen kann, na gut, es geht nicht mehr oder...

Ich meine, in Deutschland macht so was das Finanzamt und sagt dann, ne, das ist Liebhaberei, das ist kein richtiges Geschäft mehr. Ja. Aber im Moment ist es nicht so, deswegen.

Leo Ziegler

Ja. Ja, es scheint ja nicht dein Main-Ding zu sein.

Christian Bach

Nee.

Leo Ziegler

Dementsprechend, ja. Genau.

Ja, gibt es noch irgendwas, was du da dem Thema hinzufügen möchtest?

Oder irgendwie anderen Unternehmen mitgeben möchtest?

Christian Bach

Anderen Unternehmen?

Leo Ziegler

Ja, also, wie auch immer.

Christian Bach

Wir sehen es ja alle gleich. Das finde ich auch schön, als du es eben so dargestellt hast, was du jetzt im Querschnitt mal so rauskriegst. Das sehen ja alle ordentlich.

Ich glaube, das kann man sich mitgeben.

Mei, Kartellabsprachen sind leider kartellrechtlich nicht möglich.

Ich finde, es ist halt so, es ist halt ein kleiner Markt und wenn man den anfängt verbissen zu bearbeiten, dann wird es halt eher spießig als cool. Deswegen, und auch mit so Ansprüchen wie, ich will die meisten Stückzahlen in dem Markt machen, finde ich es halt echt, ich finde es halt echt cool, wenn man den Markt so verarbeitet, das ist halt echt der falsche Ansatz. Der Ansatz muss immer sein, ich will ein geiles Board bauen.

Ich habe eine Vorstellung von einer Linie, die man starten könnte, die einfach aktuell geil aussieht. Ich finde, das kreative Potenzial dazu nutzen, ist viel schöner als zu sagen, ich will überall nur noch mein Logo sehen.

Transkript: Expert*in-Interview Polyola (PYA) – 05.09.2024

Leo Ziegler

So, jetzt läuft sie. Genau, können wir gleich mit der ersten Frage anfangen. Und zwar, wann und wo warst du das letzte Mal surfen, als kleinen Icebreaker?

Jakob v. Wechmar

Vorgestern, glaube ich. Vor der Haustür an der Kurte Bask.

Leo Ziegler

Ah, sehr schön. Und, war gut?

Jakob v. Wechmar

Ja, war ganz geil. Ich überlege gerade. Gestern war eigentlich auch ganz geil, aber ich habe keine Zeit gehabt. Aber ja, die letzte Frage war ganz cool. Jetzt ist gerade so ein bisschen Herbst angekommen, ein bisschen viel Wind. Aber ich glaube, heute sieht es auch wieder ganz cool aus.

Leo Ziegler

Sehr gut.

Jakob v. Wechmar

Aber die letzten zehn Tage waren richtig gut, ja.

Leo Ziegler

Sehr schön, freut mich. Genau, machen wir gleich weiter. Und jetzt erstmal mit ein paar Einstiegsfragen zu euch und zu eurem Unternehmen. Genau, und die erste Frage wäre, könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und uns etwas über Ihr Unternehmen und Ihre Rolle darin erzählen?

Jakob v. Wechmar

Ja, also ich bin der Jakob. Ich arbeite für Polyola. Polyola ist ein Unternehmen, ein Start-up in Frankreich. Und wir entwickeln nachhaltigere Lösungen für die Surfboard-Industrie. Das heißt, wir sind quasi ein innovationsgetriebenes Unternehmen. Wir versuchen, Applikationen anzupassen auf die Surf-Industrie zu entwickeln, weiterzudenken, zusammenzuführen und fungieren so ein bisschen als Netzwerk. Also Polyola als solches jetzt keine riesen Company. Wir sind drei Leute, aber arbeiten mit vielen Partnern zusammen, um halt Innovationen, nachhaltige Innovationen auf den Markt zu bringen. Und da ist so unser Proof of Concept aktuell so, vor allem die Surf-Industrie gewesen, weil wir daherkommen durch unseren recycelten Polyurethanschaum. Aber sind jetzt auch dabei, peu à peu zu gucken, wo können wir diese Innovation auch in anderen Branchen anbringen.

Leo Ziegler

Okay, verstehe.

Jakob v. Wechmar

Meine Rolle dabei ist so einmal vielschichtiges Projektmanagement. Wie das für ein kleines Unternehmen ist, ist man überall so ein bisschen mit drin. Wir haben aber jeder so unsere Schwerpunkte. Ich würde sagen, das ist bei mir vor allem der Bereich Surf. Also unsere komplette Surf-Sparte im Sinne von Kommunikation, Vertrieb und

Handling. Aristide, das ist einer der Gründer, mit dem habe ich so viele Kommunikations- und Arbeitsfeldüberschneidungen. Er ist aber noch mehr so in diesem ganzen Business-Development drin. Und Daniel kümmert sich vor allem um Produktinnovation und Finanzen.

Leo Ziegler

Okay, sehr cool. Ich glaube, das war ein sehr umfangreicher Überblick. Genau, die nächste Frage wäre, wie definieren Sie zirkuläre Geschäftsmodelle im Kontext der Surfboard-Industrie?

Jakob v. Wechmar

Da hast du leider kurz gegangen. Die Frage habe ich nicht verstanden.

Leo Ziegler

Wie definierst du zirkuläre Geschäftsmodelle in der Surfboard-Industrie?

Jakob v. Wechmar

Wie ich sie definiere? Das ist schwer, weil es sie eigentlich nicht so richtig gibt. Also es gibt Versuche und wir arbeiten ja auch darauf hin, das zu etablieren. Das spielt sich aber mehr und mehr eigentlich in dem Rahmen ab, erstmal diese ganze Bildungsarbeit zu leisten und diese ganzen Systeme zu etablieren. Das große Ziel ist da wirklich, eine Zirkularität reinzubringen, dass der Kreislauf so geschlossen wird, wie wir es uns mit unserem Foam vorstellen. Aus Foam wird wieder Foam. Also jetzt nicht im Sinne von, wir recyceln oder upcyclen hinten raus. Von daher fällt mir so eine richtig griffige Definition schwer, um ehrlich zu sein.

Leo Ziegler

Ja, also ich würde auf jeden Fall sagen, dass euer Geschäftsmodell schon irgendwie damit reinfällt. Von meiner Literaturrecherche, die ich bisher so gemacht habe. Also es muss gar nicht heißen, dass unbedingt der Kreislauf direkt schon geschlossen ist und alle Materialien, die end of life sind, wieder als Input dienen. Aber bei jedem Interview war es bisher so, dass alle sagen, dieses Modell gibt es eigentlich nicht wirklich. Und auch das, was du sagst, es ist bisher kaum Bewusstsein da für die Zirkularität von Surfboards, wie beschissen es eigentlich ist bis jetzt. Aber ja, vielen Dank. Machen wir die nächste Frage. Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle in eurem Unternehmen?

Jakob v. Wechmar

Ja, also eine sehr, sehr große Rolle, würde ich sagen. Das ist schon so, also der Hauptausgangspunkt jeder Überlegung ist quasi, okay, was gibt es, was wird es am meisten verwendet und wie können wir dieses Produkt besser machen oder nachhaltiger gestalten. Und die Surfindustrie funktioniert so ein bisschen anders als viele andere Industrien. Wir sind sehr, man könnte sagen, rückwärts gewendet. Also wir lieben das, was wir schon immer tun, quasi so in der Kultur. Wir sind sehr kulturorientiert und es wird ein Surfboard immer noch so gebaut wie in den 50er Jahren, weil das halt immer noch so diese Heritage hat. Das heißt, neue, wirklich innovative Materialien auf den Markt zu bringen, ist halt noch schwerer. Und so nehmen wir einfach die Materialien, die eh am meisten verwendet sind, aber so im Sinne von Eco-Innovation, die in mehr Nachhaltigkeit. Also zum Beispiel unser Polyurethan ist nach wie vor ein Polyurethanschaum, aber zu zwei Drittel recycelt. Unser biobasiertes Resin ist immer noch ein Polyesterresin, aber basierend auf

pflanzlichen Materialien und also nicht auf petrochemischen. Und das ist immer der Ausgang jeder Überlegung. Die Zirkularität reinzukriegen, ist vor allem beim Schaum die große Vision. Beim Resin, da haben wir jetzt auch einen Kontakt gefunden, wo man da, aber ich bin kein Chemiker, also ich kann das jetzt nicht im Detail erklären, aber da kann man wohl auch mit Additiven arbeiten oder mit Zusätzen, dass man wohl, ich glaube, so die Schmelzgrenzen, also diese Recycle-Fähigkeit des Wiederaufbrechens vom Fiber zu trennen, das ist ja das Schwierige beim Resin. Mit dem Foam, dann machst du den Fiber ab und zack, bumm, fertig, mehr oder weniger. Aber das Resin ist ja verschmolzen mit der Fieberglassmatte und da muss man wieder einen Energieaufwand reinbringen, der sich aktuell noch gar nicht lohnt. Aber so die Vision, das bei allem mitzudenken, ist, glaube ich, ganz ausschlaggebend, weil egal, welchen Produkt wir angehen, ist das die Ursprungsüberlegung. Was wird wirklich verwendet und was müssen wir machen oder was gibt es, um es besser zu machen?

Leo Ziegler

Okay, ja, sehr cool. Genau, also es geht auch ein bisschen mit der Frage einher, die wir jetzt gerade hatten. Was hat Ihr Unternehmen dazu motiviert, ein zirkuläres Geschäftsmodell zu implementieren?

Jakob v. Wechmar

Die Gründungsidee kam von Daniel und Aristide, glaube ich, durch diesen klassischen Weg. Man ist im Urlaub, man hat irgendwie Bock zu gründen, man ist der ganzen Situation ein bisschen bewusst gegenüber und dann waren sie, glaube ich, in Portugal und haben festgestellt, wie viel Plastikmüll da rumfliegt und was könnte man denn mit diesem Plastikmüll machen. Und dann kam so, okay, Plastikmüll, okay, was ist eigentlich ein Surfbrett? Und dann war es so, okay, wie können wir die Surfindustrie grüner machen, nachdem sie entdeckt haben, wie toxisch sie ist. Und dann haben sie sich gedacht, okay, lass doch im Kern anfangen und auch im größten Teil, also der größte Energieaufwand ist ja das Blank. Die Materialien, die da drüber kommen, sind auch scheiße und sehr toxisch, klar, aber so die größte gewundene Masse ist natürlich das Blank. Und so war das dann der Ausgangspunkt, die Überlegung, lass uns im Kern anfangen beim Surfbrett und dann weiterentwickeln.

Leo Ziegler

Mhm, voll cool. Okay, nächste Frage wäre, welche Ziele verfolgen Sie mit diesem Modell?

Jakob v. Wechmar

Ja gut, ich glaube langfristig wirklich ein zirkuläres Modell in der Surfbrettindustrie zu etablieren. Kurz- und mittelfristig ist es natürlich unternehmerisch erfolgreich zu sein, damit wir das machen können. Oder die ganzen Startpunkte zu setzen. Ich glaube, Ziel ist es auch, über alle drei Ebenen eines Bretts irgendwie eine Lösung anbieten zu können, also Foam, Resin, Fiber. Ziel ist es auch, vielleicht Monomaterialien zu etablieren. Da sind wir in einem Forschungsprojekt, was sehr spannend ist. Das wäre natürlich das Einfachste im Sinne von Zirkularität, das Spannendste. Also wirklich alles in einem Material, dann kannst du auch alles in einem Rutsch recyceln. Über Fin, Finnenkästen, Leashplug, Fiber. Und das geht, ist momentan monetär absolut nicht abbildbar, also so in einem Business Case, aber vielleicht, also wir arbeiten dran. Das wäre natürlich noch, also ich glaube Ziel ist es schon so, Zugang zu nachhaltigem Material möglich und erschwinglich machen, Preis auf Wirtschaft etablieren oder anstoßen und dann vielleicht auch vereinfachen.

Leo Ziegler

Ja, sehr cool. Okay, kommen wir als nächstes zu den Erfolgsfaktoren davon, intern und extern. Genau, danach gibt es noch Misserfolgsfaktoren. Die erste Frage wäre, welche internen Faktoren, also zum Beispiel Unternehmensstruktur, Innovationsfähigkeit oder auch eure Kompetenzen der Mitarbeitenden, haben zum Erfolg ihres zirkulären Geschäftsmodells beigetragen?

Jakob v. Wechmar

Ich glaube, die internen Fähigkeiten, sage ich mal, von Mitarbeitenden oder den Gründenden, war auch, der Erfolg war auch die Unwissenheit. Also sie sind alle fachfremd und haben sich halt in alle Projekte einfach reingestürzt, eingearbeitet, informiert. Daniel und Aristide, die definitiv so hobbymäßig ein Chemiestudium durchlaufen und konnten dadurch mit einer ganz neuen Brille als Outsider in die Industrie reinschauen. Ja. Und feststellen, wo hakt es irgendwie so. Das war, glaube ich, ganz cool. Und dann so diese halbinternen, externen Fraktionen, würde ich sagen, wir hatten irrsinnig Glück mit den Leuten, die wir gefunden haben in unseren Projektpartnern, die für uns letztendlich Innovation bereitgestellt haben, mit denen wir auf toller Ebene sagen könnten, hey, wir wollen das aber so und so in die Richtung weiterentwickeln. Ja. Und da hatten wir, glaube ich, war ein irrsinniger Erfolgsfaktor, dass wir da gute Menschen gefunden haben, die sich so interdisziplinär begegnen letztendlich.

Leo Ziegler

Ja, voll cool. Freut mich sehr. Okay, dann wäre die nächste Frage, welche externen Faktoren, also zum Beispiel Marktbedingungen, Rahmenbedingungen gesetzlich oder Kooperationen, hast du jetzt ja kurz schon angesprochen, haben den Erfolg ihres Geschäftsmodells unterstützt?

Jakob v. Wechmar

Also ich glaube auf keinen Fall die Marktbedingungen, aber obwohl so dieses Corona-High der Surfindustrie war auch gut, Verknappung so, wir haben ja genau da gegründet, Verknappung von Zulieferungen. Wir waren einer der wenigen europäischen Produzenten, das hat uns natürlich den Start deutlich einfacher gemacht. Aber ich würde sagen, so innovationsgetriebene Fördergelder waren auf jeden Fall auch ausschlaggebend, dass wir die Entwicklung machen konnten, die wir machen konnten.

Leo Ziegler

Okay. Spannend. Können Sie spezifische Beispiele nennen, wo Ihr Unternehmen besonders erfolgreich war?

Jakob v. Wechmar

Ja, ich glaube, wir haben mit den Produkten, die wir haben, überall die Benchmarks ein Thema Nachhaltigkeit gesetzt in der Industrie, sage ich mal. Würde ich auch insgesamt sagen, dass wir so vielleicht den nachhaltigsten Polyurethanschaum überhaupt haben, wenn man sich auch andere große Industrie anschaut, die haben einen Bruchteil von dem Recycling-Content in ihrem Material, wie wir. Und dabei ist unseres auch noch gleich leistungsfähig. Oder mehr leistungsfähig. Es zieht kein Wasser, es ist, je nachdem, man hat natürlich auch manchmal Pech, ist ja auch klar, aber generell ist der Foam stärker, es hat nicht so viele Pressuredings, du kannst es

schnell reparieren. Gleiche Performance-Eigenschaften bei einem besseren CO₂-Abdruck. Und das LCA ist sehr gut.

Leo Ziegler

Ja, voll. Okay, nice. Dann kommen wir als nächstes zu den Misserfolgsk Faktoren, auch wieder intern und extern. Inwieweit erschwert die traditionelle Herstellung von Surfboards, also PU mit Resin, Glasfaser und Art, oh ja, Resin hatten wir ja schon, die Anwendung zirkulärer Strategien?

Jakob v. Wechmar

Ich glaube, es erschwert sie insbesondere, weil man halt so einen schönen Materialmix hat. Also ich glaube, das wird so das Schwierigste, ist halt eigentlich, also das Einzige, aber das Erfolgreichste, das wäre definitiv ein Monomaterial-Surfboard, aber dementsprechend natürlich, du musst halt alles trennen. Es ist ein sehr manueller Recycling-Prozess, der kostet natürlich Geld. Dann hast du eine sehr, sehr große Durchmischung von Materialien im Shaping-Bay und hast keine geregelten Abfallwirtschaftszwänge.

Leo Ziegler

Abfallströme, ja.

Jakob v. Wechmar

Ja, also es ist halt alles sehr unreguliert, also es ist komplett unreguliert. Ja. Das ist ja totaler Wahnsinn, der Dreck geht einfach auf den Hof. Also es gibt halt kein Sammelbecken, außer nur in den ganz, ganz krassen Shaping-Bays oder Factories, aber der Markt ist ja total zersprengend. Es gibt ja irrsinnig viele kleine artisanale Handshaper im Vergleich zu wenigen großen Factories. Ja. Das ist halt ein riesiger Gap zwischen, die großen Factories produzieren zwar viel und können das vielleicht auch irgendwie geil machen, auch so was Abfallbehandlung angeht, aber diese tausenden kleinen Handshaper, die können sich so eine Maschine gar nicht leisten. Und da geht halt vieles durcheinander.

Leo Ziegler

Ja, ich meine, das ist ja irgendwie das Schöne daran, dass es so ein Handwerk hat und irgendwie, aber ja, es macht es natürlich auf der Ebene zirkuläre Geschäftsmodelle zu etablieren natürlich auch schwieriger, irgendwie da mal Impact herzustellen.

Jakob v. Wechmar

Auch zu den Mülltrennungen, weißt du, dann kriegst du, wir können ja unseren Polyurethan schon recyceln. Aber das Problem ist, wir kriegen ihn, wenn wir ihn zurückkriegen, halt komplett mit Weißfoam, Holz, Plastik, Resin-Resten zurück. Also ich kann ja nicht Staub trennen.

Leo Ziegler

Nee, klar.

Jakob v. Wechmar

Und da gibt es schon noch sehr, sehr große strukturelle Hürden.

Ja. Okay. Spannend. Gab es interne Herausforderungen oder Barrieren, die die Implementierung des zirkulären Geschäftsmodells erschwert haben? Also sicherlich einige. Ich glaube, am Anfang von einem Start-up ist immer viel Hürden und Barrieren dabei. Aber vielleicht, wenn du irgendwie ein, zwei Beispiele nennen könntest, wo du sagen kannst, da habt ihr viel daraus gelernt.

Jakob v. Wechmar

Wir haben es uns, glaube ich, simpler oder schneller zugänglich vorgestellt. Ich glaube, die Leute haben mehr Bock drauf. Also wir dachten, wir lösen ein Problem. Damit, dass wir anbieten, hey, wir können euer Zeug auch recyceln. Wir haben aber Produzierenden ein Problem geschaffen, weil die haben ja gar keinen Bock, die haben ja gar kein Incentive. Zu recyceln. Weil es ist billiger für die, den Müll auf die Müllhalde zu bringen, als es uns zurückzuschicken. Und vorher mussten die gar nicht drüber nachdenken, oh, ich muss meinen Shaping Bay sauber machen, damit ich Polyola shapen kann, damit ich denen den Müll zurückgeben kann. Und wir dachten, die sind uns dankbar. Weil wir dachten halt, ey, oh geil, die haben ja voll viel Müll, das ist ja voll dumm, das müsste ihr voll nerven. Aber das ist ja gar nicht so. Wir nerven die, weil wir sagen, ey, gebt uns mal den Scheiß zurück. Und da haben die halt alle keinen Bock drauf. Also wenige. Also wir schaffen eine Barriere für die. Ich glaube, vielleicht beschreibt das so ein internes Problem. Da ist jemand dankbar. Aber am Ende des Tages schaffen wir eine übergestellte Lösung. Aber für den Nutzenden, den Shaper, ist es erstmal eine weitere Hürde, die wir erstellt haben.

Leo Ziegler

Also ich glaube, es ist wahrscheinlich eher noch ein externer Faktor, den du jetzt genannt hast. Interner wäre jetzt irgendwie, dass ihr gemerkt habt, okay, eure Strukturen passen nicht ganz, ihr müsst euch umstrukturieren. Oder irgendwas im Produkt läuft einfach nicht so, wie es geht. Das Material, eure Forschung geht nicht so schnell, wie es ihr euch erhofft habt. Es ist doch deutlich schwieriger.

Jakob v. Wechmar

Interne Hürden ist natürlich beim Startup einfach dieses ständige Umstrukturieren. Strukturen finden, Strukturen etablieren. Natürlich auch von den zwei Gründen. Dann kommt der erste Angestellte rein, dann muss man da auch wieder Strukturen schaffen. Man muss mittendrin seine Hüte gut verteilen und ist eigentlich dauerhaft in irgendeiner Umstrukturierung. Definitiv auch in so einem Start-up. Also Gehälter zahlen. Das Ertragsmodell muss stimmen. Das sind auch interne Strukturhürden, worüber man Lösungen finden musste.

Leo Ziegler

Okay, sehr cool. Externe Faktoren. Die nächste Frage wäre jetzt, welche externen Faktoren haben die Umsetzung ihres Modells behindert oder erschwert? Du hast ja jetzt gerade schon eigentlich gesagt, dass dieses Problem Müll ihr euch einfach vorgestellt hättet zu lösen.

Jakob v. Wechmar

Dass das Problem Müll kein Problem für die Industrie ist. Ja, das ist eigentlich absurd. Die haben ein Problem mit der Lösung des Mülls.

Leo Ziegler

Ja, voll. Es ist total schade, dass es günstiger ist, für die Unternehmen zu entsorgen und wahrscheinlich verbrennen zu lassen, als an euch zurückzugeben. Okay, nächste Frage wäre, welche Fehler oder Fehleinschätzungen würden Sie im Nachhinein vermeiden?

Jakob v. Wechmar

Ich glaube, die Recyclbarkeit war die, die die Leute als erstes gecatcht hat. Es ist aber auch die, die die schwierigste ist. Nicht, weil wir es nicht wollen, sondern wegen den Strukturen, die ihr eben beschrieben. Ich glaube, sich früher in der Kommunikation auf den Recycling-Content des Produktes einzustellen und zu kommunizieren, wäre, glaube ich, der smartere Move gewesen, weil das Versprechen der Recyclbarkeit einfach ein sehr, sehr langfristiges ist. Also, Preis auf Wirtschaft so zurückzuführen, dass wir erstmal die Menge haben, damit es sich lohnt, das sammeln, das Sortenrein zurückkriegen, das sind so viele kleine Hürden. Ich glaube, das wäre so ein Fehler, den ich jetzt, retrospectiv, glaube ich, in der Kommunikation anders gemacht hätte. Aber es war der, wo die Leute als erstes drauf angesprochen sind und dann ist das so drin, aber letztendlich ist der geile Benefit ja, dass unser Produkt schon zu zwei Dritteln recycelt ist.

Leo Ziegler

Ja, voll.

Jakob v. Wechmar

Weil Recyclebar steht überall drauf. Keiner macht es. Wir waren in einem Projekt drin, und das war mega widersprechend, dann haben wir aber festgestellt, dass jeder überall Recyclebar draufschreibt.

Leo Ziegler

Ja, absolut, absolut.

Jakob v. Wechmar

Und wir waren dann total darauf fokussiert zu sagen, okay, wir bieten jetzt aber wirklich mal die Lösung an. Aber auch da in diesem sehr, sehr, mit diesem sehr, sehr, sehr großen Unternehmen, mit dem wir da kooperiert haben, gab es dann so krasse Hürden, dass wir das gar nicht durchbringen konnten. End-of-Life-Solutions ist, glaube ich, ja, ich glaube, das ist ein, das heißt ein Fehler, aber das würde ich definitiv... Ja, das ist eine Fehleinschätzung, die irgendwie, ja, die steckt von da.

Leo Ziegler

Nee, also stimme ich dir voll zu, dieses Recyclebar ist theoretisch vieles. Ja. Und es bringt aber nichts, wenn du es einfach nur draufschreibst, nur weil dein Material zufällig recycelbar ist, und du vielleicht gar nichts geändert hast, also es ist halt ein Schein, es ist halt Greenwashing am Ende, um nachhaltigen Konsum nachhaltig scheinen zu lassen. Ja. Okay, kommen wir zu den nächsten zwei Fragen, und zwar Zukunftsperspektiven. Wie sehen Sie die Zukunft der Surfboard-Industrie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle?

Jakob v. Wechmar

Ich glaube, in Bezug auf Nachhaltigkeit wird sich schon sowas bewegen. Die Leute haben schon Interesse, der Druck der Konsumierenden wird größer. Es ist ein sehr, sehr, sehr hartes, langwieriges, langwieriger Transformationsprozess, den wir da

versuchen anzustoßen. Da hat man wirklich auch viel Desinteresse stoßt, weil der Veränderungswille nicht so richtig da ist, aber ich glaube, die Zukunft sieht dennoch gut aus, weil es wird mehr Regularien geben von der politischen Seite aus. Es wird ein bisschen brauchen, aber so wie es sich aktuell entwickelt, bin ich da sehr zuversichtlich, dass die Surfindustrie auch schon intrinsisches Interesse hat, der Umwelt nicht zu schaden, würde ich sagen. Wir schließen jetzt auch eine sehr große Kooperation ab mit dem weltgrößten Denkerhersteller. Das heißt, unsere Skalierbarkeit wird größer, unsere Lösung kriegt eine viel größere Sicht und damit auch eine viel größere Wirksamkeit. Ich glaube, wenn man da preiskompetitiv schafft, Lösungen anzubieten, ist die Industrie auch veränderungsbereit.

Leo Ziegler

Okay, ja.

Jakob v. Wechmar

Aber es wird noch so zehn Jahre dauern. Ich glaube, auch zirkuläre Modelle, ich glaube, ich habe das auch mal recherchiert, es dauert so zehn bis 15 Jahre, ein zirkuläres Modell zu etablieren. Und ich würde sagen, bei der Surfindustrie sind es eher 20 bis 25 Jahre.

Leo Ziegler

Ja, okay. Nächste Frage wäre, welche Trends oder Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Bezug auf nachhaltige Surfboard-Produktion? Es geht ein bisschen in die ähnliche Richtung. Ja, ich meine, du hast viel schon davon beantwortet, falls dir jetzt auf die Frage noch irgendwie neue Sachen einfallen.

Jakob v. Wechmar

Ich glaube, Trends, da wird es ganz viele unterschiedliche Materialien geben. So Pilze, Pilzmüzelen, dann Agave, Holz, unseren Schaum. Ich glaube, 3D-Druck mega on woke. Meiner Meinung nach sind die auch nicht so, also nachhaltig auch jetzt nicht immer nur großgeschrieben da, aber es sind so, ich glaube, so Techie Innovations, die, glaube ich, insgesamt gut irgendwo ankommen. Keine Ahnung. Ich glaube nach wie vor, das Massenfähigste wird in erster Linie sich durchsetzen, weil das ist was, was wir immer machen. Und wir framen das mittlerweile auch so jetzt mit dieser neuen Partnerschaft. Wir versuchen zu wenig Innovation reinzubringen, wie es geht, sondern zu sagen, hey, ist alles das Gleiche. Nachhaltiger. So, keine Sorge, du kannst die gleichen Maschinen verwenden und alles.

Leo Ziegler

Ja, das ist ein spannender Approach auf jeden Fall. Also dieses zu sagen, hey, was gibt es eigentlich schon? Okay, warum nehmen wir nicht genau das Gleiche und setzen es einfach besser um? Okay, dann kommen wir jetzt schon zum Abschluss. Die erste Frage wäre noch, gibt es noch etwas, das du zu diesem Thema hinzufügen möchtest?

Jakob v. Wechmar

Wird schon alles. Nein, ich glaube, die Surfer sind bereit. Es ist halt einfach ein langer Prozess und je mehr sich, also ich glaube, Konkurrenz ist einfach das Beste. Also ich glaube, je mehr Innovation es gibt, desto mehr normalisiert es sich und ich hoffe, dass da mehr reinkommt, wie beim Beispiel Neo, Yulex und so Riesenthemen, mega etabliert. Und ich glaube, wenn wir das schaffen, die Berührungsängste und so zu vermindern, dann eine größere Gruppe und Kommunikation innerhalb

unterschiedlicher Unternehmen gibt, dann können wir auch wirklich irgendwie in diese Richtung Kreislauf gehen oder mehr Nachhaltigkeit in der Industrie.

Leo Ziegler

Okay. Okay, und dann wäre noch die letzte Frage. Haben Sie Empfehlungen oder Ratschläge für andere Unternehmen, die irgendwie ähnliche zirkuläre Strategien umsetzen möchten?

Jakob v. Wechmar

Ich glaube, sich zusammentun, ich glaube, das ist auch eine Empfehlung an uns selbst, also dass man so einen zirkulären Branchenverband oder so macht, sich austauscht und irgendwie gemeinsam in eine Richtung arbeitet. Und ansonsten Empfehlungen, boah, ja, keine Ahnung, je nachdem, was die Idee ist. Sucht euch irgendwie, ich glaube, rechtzeitig gute Partner, Fördermittel, damit man das halt auch alles irgendwie anstoßen kann. Ja, toll.

Leo Ziegler

Okay, das war es auch schon. Ich glaube, einmal die Aufnahme.

Transkript: Expert*in-Interview Provide the Slide (PTS) – 23.08.2024

Leo Ziegler

So, läuft. Genau, wir fangen mit der ersten Frage mal an, und zwar mit dem kleinen Icebreaker. Wann und wo waren Sie das letzte Mal surfen?

Valentin Janda

Ich war in São Tomé surfen das letzte Mal. Das war jetzt Ende Mai oder Anfang Juni. Wunderschöne Insel. Unglaublich, so einen Ort zu besuchen. Dschungel, Wellen, nicht viel los. Superschön. Wellen hätten besser sein können, aber es war die Experience. Es war sehr, sehr schön.

Leo Ziegler

Kannst du kurz sagen, wo es genau liegt?

Valentin Janda

Westafrika hat so einen Knick, es geht runter wie so ein Stiefel. Und da sozusagen in der Ecke vor der Küste gibt es zwei Inseln, São Tomé und Príncipe. Die beiden Inseln sind ein Land, eines der kleinsten Länder der Welt. Haben, glaube ich, 250.000 Menschen nur, diese beiden Länder. Da haben wir ein Projekt.

Leo Ziegler

Sehr cool. Hört sich doch gut an. Ich war heute Morgen noch im Wellenwerk.

Valentin Janda

Bist du Rapid-mäßig viel unterwegs?

Leo Ziegler

Ja, ich arbeite seit einem Jahr im Wellenwerk, als Surfcoach auch, und deswegen schon viel unterwegs. War jetzt auch in München viel am Eisbach. Aber komme eigentlich aus dem Meer. Ja, also ich habe eigentlich surfen im Meer angefangen und ist auch das, wo ich eigentlich mehr Bock drauf habe. Aber Rapid ist eine coole Ergänzung.

Valentin Janda

Ich war zwei-, dreimal auf der Hasewelle hier. Das ist ja hier bei mir um die Ecke. Aber ich bin absolut nicht damit warm geworden. Erstmal hat es nicht funktioniert. Und ich fand es im Kaufhaus auch ein bisschen befremdlich, muss ich sagen, die Atmosphäre.

Leo Ziegler

Verstehe, verstehe. Okay, cool. Dann machen wir jetzt mal thematisch ein bisschen weiter. Und zwar, die erste Frage wäre, könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und uns etwas über Ihr Unternehmen und Ihre Rolle darin erzählen?

Valentin Janda

Ja, ich bin Techniksoziologe. Ich habe an der TU Berlin Techniksoziologie studiert, dann da auch gearbeitet und promoviert zum Bereich Design und Kreativität, eine Doktorarbeit geschrieben. Habe eigentlich die ersten 14, 15 Jahre meines Lebens, nee, so lange war es nicht, die Zeit nach dem Studium eigentlich an der Uni gearbeitet und in der Forschung in dem Bereich. Und in der Corona-Zeit habe ich dann mit Freunden Provide the Slide gegründet und habe dann über Provide the Slide eigentlich

so eine Leidenschaft auch für NGOs entdeckt und habe dann auch jetzt beruflich sozusagen gewechselt und bin in dem Non-Profit-Sektor unterwegs. Genau, ich bin 43, habe drei Kinder. Wenn ich nicht arbeite, mache ich gerne Outdoor-Sport.

Leo Ziegler

Sehr cool. Und was ist Deine Rolle direkt bei Provide the Slide, jetzt außerhalb der Gründungsfunktion?

Valentin Janda

Es gibt bei Provide the Slide zwei Vereine, einen Verein in der Schweiz und einen Verein in Deutschland. Und ich bin in dem deutschen Verein der Vorsitzende und in dem Schweizer Verein bin ich im Vorstand.

Leo Ziegler

Okay, sehr gut.

Valentin Janda

Genau, also ich mache viel administrativen Kram und eigentlich so ein bisschen von allem.

Leo Ziegler

Wie viele seid Ihr inzwischen bei Provide the Slide?

Valentin Janda

Ja, wir sind nicht viele. Wir haben einen stabilen Mitgliederanzahl von sieben Personen. Genau, und wir sind kein Mitgliederverein, also wir bezahlen auch nur einen Euro Mitgliedsbeitrag, aber wir nutzen sozusagen diese Körperschaft der Gemeinnützigkeit, damit wir Spenden bekommen können und haben aber ein relativ großes Netzwerk an Unterstützern, die aber relativ verteilt sind. Frankreich, Afrika, Südafrika und so. Genau.

Leo Ziegler

Ja, sehr cool. Okay, dann gehen wir zur nächsten Frage. Die wäre, wie definieren Sie zirkuläre Geschäftsmodelle im Kontext der Surfboard-Industrie?

Valentin Janda

Ja, das ist eine Frage, die nicht so einfach zu beantworten ist, finde ich. Also ein zirkuläres Geschäftsmodell, so richtig zirkulär gibt es, glaube ich, fast gar nicht, gibt es wenig. Das ist immer eine Verlängerung und eine Verlängerung und das ist sicherlich auch der richtige Weg. Und in der Surfboard-Industrie ist es wirklich, von einem zirkulären Geschäftsmodell zu sprechen, ist wirklich schwierig, glaube ich. Mir fällt Rebel Fins ein, die machen aus recyceltem Plastik. Der Rainer ist ein super Typ, hat eine tolle Sache aufgezogen. Aber mir fällt nicht wirklich viel dazu ein. Ich kenne natürlich das, was Patagonia auch macht, sehe das aber auch so halb positiv, halb kritisch. Da gibt es nicht viel, meiner Meinung nach, was wirklich zirkulär ist.

Leo Ziegler

Ja, gerade was auf Surfboard-Ebene und jetzt nicht mit Accessoires oder Neos zu tun hat, sehe ich das ähnlich. Also ich habe das Gefühl, es gibt viele Tendenzen, aber noch nichts, was sich durchgesetzt hat. Okay. Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle in Ihrer Unternehmensstrategie oder in eurem Verein?

Valentin Janda

Also wir brauchen ja diese Zirkularität, nenne ich es mal. Aber wir brauchen ja im Prinzip, wenn man es genauer sagt, diese Verlängerung der Lebensspanne. Das ist sozusagen der Grund, warum es uns gibt. Also wenn es das nicht gäbe, wenn wir es nicht machen würden, dann können wir das, was wir tun, nicht tun. Weil wir ja für die Surfbretter kein Geld bezahlen und auch kein Geld dafür bekommen. Und dadurch, dass wir sie von dem Kontext Europa, Deutschland, Schweiz in diesen Kontext Afrika schicken, wo alles da ist außer Brettern, gute Wellen, junge Leute, Talent, entsteht dieses Geschäftsmodell eigentlich erst. Also wir nutzen sozusagen diese Verlängerung der Lebensspanne und diese Kontextverschiebung ist der Kern eigentlich von unserem Ansatz. Man könnte es auch anders bezeichnen, man kann auch sagen, es ist ein funktionales Recycling. Der eine braucht es nicht mehr und der andere macht mit dem weiter, wofür es gebaut würde, nämlich zum Surfen.

Leo Ziegler

Ja, das ist auch die Idee, warum ich an euch gedacht habe in dem Kontext, weil es ja genau in diese Verlängerung reinpasst. Okay, dann kommen wir als nächstes zu Motivation und Ziele. Was hat Ihr Unternehmen dazu motiviert, ein zirkuläres Geschäftsmodell zu implementieren?

Valentin Janda

Ja, es ist, wie soll man sagen, wenn man selber surft und auch wenn man mit Surfern zusammenarbeitet, dann muss man das nicht groß erklären, was die Motivation dahinter ist. Alleine die Vorstellung, da sind eine Gruppe von Kindern und Jugendlichen, die wachsen mit einem Fuß im Wasser auf. Die Eltern sind alle Fischer, die können mit dem Meer umgehen wie sonst kaum jemand. Die wollen alles surfen, die haben es alles schon mal ausprobiert, weil doch reisende Surfer vorbeikommen. Die haben aber keine Bretter. Das ist, wenn man sozusagen das Gefühl und die Leidenschaft selber hat, dann ist es nicht so erklärungsbedürftig. Und es ist super klar, dass man das auch jemand anderem ermöglichen will. Und dieser Überfluss auf der anderen Seite, ich weiß nicht, wie es in deinem Keller aussieht als Student, ist auch immer nochmal schwieriger. Aber es gibt einfach viele Surfbretter in den Kellern und Garagen, die völlig sinnlos da rumvergammeln und rumliegen. Und das war sozusagen so ein fehlendes Puzzlestück, so eine fehlende Verbindung, die wir da gesehen haben.

Leo Ziegler

Ja, gerade habe ich tatsächlich nur eins fürs Meer und eins fürs Rapid Surfen.

Valentin Janda

Sehr nachhaltig, sehr gut, ja.

Leo Ziegler

Mal gucken, wie lange es dabei bleibt. Stimmt natürlich, absolut stimme ich dir zu. Welche Ziele verfolgen wir mit diesem Modell?

Valentin Janda

Wir haben sozusagen jetzt auf dem letzten Trip auch ein bisschen Zeit damit verbracht, uns mal darüber zu unterhalten, was tatsächlich sozusagen der Markenkern ist oder so die Bottomline. Und das ist wirklich so ein Make-People-Surf, wie das in dem Artikel auch beschrieben ist. Wir wollen einfach Leuten das Surfen ermöglichen, weil Surfen

sehr viele gute Folgen hat. Also wenn man jetzt an die afrikanischen Jugendlichen denkt und da gibt es auch andere NGOs, die haben ein hartes Leben, die leiden viele Traumatisierungen, wesentlich mehr als das beim Aufwachsen in den Verhältnissen, aus denen wir wahrscheinlich, du wahrscheinlich auch, ich auch komme, der Fall ist. Und es ist nachgewiesen, dass Surfen eben Empowerment ist und dass es Menschen gut tut und auch helfen kann, sich zu stabilisieren als Persönlichkeit, sich gut zu entwickeln. Das ist das eine. Das andere ist, dass auch durch das Surfen eine ökonomische Perspektive entsteht für manche Leute. Also wenn jemand da ist, der irgendwie ein Local ist und der sagt, ich brauche vier Bretter für eine Surfschule, damit ich das ab und zu mal an einen Touri vermieten kann. Das ist was, wo wir gerne, sehr, sehr gerne aktiv werden und Surfguiding, Lifeguarding, den Leuten eine Tour verkaufen, den Leuten was zu essen verkaufen, eine Unterkunft aufmachen. Also diese kleinen ökonomischen, lokalen Prozesse wollen wir auch antriggern, was wir machen. Und was interessant ist, was wir auch merken, vor allen Dingen durch die Social-Media-Aktivitäten, wir kriegen es manchmal hin, wirklich ein kleines Reframing zu machen. Also der eine Ort in Robertsport, Liberia. Liberia ist eigentlich in den Medien gewesen für den schlimmsten Bürgerkrieg, den es gab. Kindersoldaten. Danach kam Ebola. Also es ist so ein Land, wo alle Leute, die es schon mal gehört haben, eher denken, oh Gott, oh Gott. Und wir schaffen das jedenfalls bei den deutschen und manchen europäischen Surfern, ein Reframing hinzukriegen. Das ist nicht nur das, sondern es ist jetzt auch plötzlich ein Surfparadies. Du bist in Robertsport und du hast fünf Left-Hand-Point-Breaks in der Reihe. Und diese Annahme über Afrika ein bisschen zu irritieren und zu sagen, ey, du musst nicht nach Bali fahren oder du musst nicht nach Australien fahren. Du hast irgendwie 20.000 Kilometer Küste und jede Menge Swell aus dem Southern Ocean. Dieses Reframing ist auch ein Ziel von uns.

Leo Ziegler

Voll cool. Also stimme ich natürlich voll überein. Also gerade erstens hängt ja viel mehr an Surfen als nur das Surfen. Wo du gerade sagst, ökonomische Perspektive. Und auch dieser Mehrwert, den es halt stiftet. Ich bin auch so ein bisschen bei WirmachenWelle aktiv. Ich weiß nicht, ob du es kennst.

Valentin Janda

Also ich habe es mal gelesen, mir mal angeschaut.

Leo Ziegler

Ja, genau. Da geht es ja auch viel um den Wert, den wir irgendwie für Flüchtlinge oder für behinderte Personen vom Surfen vermitteln können.

Valentin Janda

Ja, dann kennst du den Surftherapie-Ansatz ja ganz gut. Ja, so ein bisschen auf jeden Fall. Nee, aber finde ich super cool, super inspirierend.

Leo Ziegler

Und auch ich habe damals diesen Surf Talk-Podcast gehört, von dem ihr gemacht hattet. Und für mich war es natürlich auch neu, dass irgendwie in Afrika so viel geht. Und außerhalb von Marokko jetzt, was irgendwie an Popularität bekommen hat. Aber ja, finde ich super cool und inspirierend.

Valentin Janda

Ja, freut mich.

Leo Ziegler

Okay, machen wir weiter mit den Erfolgsfaktoren. Welche internen Faktoren, zum Beispiel Unternehmensstruktur, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterkompetenzen, haben zum Erfolg ihres zirkulären Geschäftsmodells beigetragen?

Valentin Janda

Ja, das ist natürlich jetzt auch sehr stark auf ein Unternehmen zu gefragt, sozusagen. Wir haben eigentlich so einen Ansatz, der eigentlich, kannst du sagen, wir fangen einfach mal an. Wir haben einfach angefangen, Bretter zu sammeln. Das funktioniert dann oder funktioniert nicht. Also wir fangen irgendwie an, wir sind sehr pragmatisch und kommen relativ schnell ins Tun. Wir machen Fehler, finden das aber nicht schlimm, wenn wir mal einen Fehler machen. Dann finden wir es aber wichtig, über den Fehler nachzudenken, nochmal zu reflektieren und es anzupassen. Und dann machst du weiter, dann machst du wieder einen Fehler, dann reflektierst du drüber und dann machst du weiter. Also wir sind nicht sehr langfristig geplant, sondern wir sind sehr handlungsorientiert mit so einer Reflexion immer unterwegs. Das ist so ein bisschen unser Arbeitsmodus, der auch für so ein kleines Vorhaben ganz gut funktioniert oder sehr gut funktioniert. Und dafür musst du natürlich auch, wie soll man sagen, das ist natürlich auch eine Frage, was du für Persönlichkeiten hast, aber das passt auch so ganz gut zu uns, ja.

Leo Ziegler

Okay, nice.

Valentin Janda

Achso, ich habe vielleicht noch was dazu zu sagen. Genau, was ganz, ganz wichtig ist, ist, dass du wirklich dein Netzwerk aufbaust und dein Netzwerk pflegst und Kontakte zu Menschen aufbaust, die dann auch über diese gemeinsame Beziehung nur das Ziel zu verfolgen hinausgehen. Sondern da sind wirklich auch internationale Freundschaften und Beziehungen entstanden, was ich auch total für mich persönlich total wertschätzend finde. Und du musst, glaube ich, wirklich die Leute machen lassen, was sie gut können. Oder du musst sie einfach machen lassen, dann machen sie automatisch das, was sie gut können. Und dann hast du auch die größte Effektivität irgendwie drin. Dann macht jeder das, worin er gut ist und dann läuft das auch. Du musst die Leute, glaube ich, ein bisschen machen lassen, ja.

Leo Ziegler

Cooler Ansatz auf jeden Fall. Okay, sehr cool. Genau, die nächste Frage, welche externen Faktoren haben den Erfolg ihres Geschäftsmodells unterstützt? Genau, also es kann jetzt zum Beispiel sein, dass ihr irgendwie diesen Verein gründen könnt und Spenden sammeln könnt. Oder bestimmte Marktoraussetzungen, bestimmte Rahmenbedingungen oder Kooperationen.

Valentin Janda

Ja, also das ist auf jeden Fall wichtig, dass man diese Möglichkeit hat, an uns zu spenden. Und dass das eine steuerbefreite Körperschaft ist. Auch dann so in so einem zweiten Schritt, dass es auch Stiftungen gibt und Gelder in Deutschland. Und auch Privatpersonen, die sagen, ich habe viel Geld, ich teile das für gute Zwecke mit euch. Also das ist auf jeden Fall wichtig. Aber davor kommt natürlich noch der Punkt, dass

es unheimlich viele Boards gibt und unheimlich viele Finnen und Leashes. Und wir wie verrückt alle konsumieren, bis es nicht mehr geht. Und wenn das Zeug nicht da wäre, dann würde es auch nicht funktionieren. Also wir, wie soll man sagen, das ist sozusagen auch so ein bisschen eine Antwort darauf, auf diesen starken Konsum. Und das ist natürlich gleichzeitig auch eine Existenzbedingung. Ja. Was noch wichtig war und wichtig bleibt, ist auch eine Kooperation mit einer großen eingespielten NGO, die nach Afrika exportiert. Und die einen großen Stil Fahrräder exportiert. Und diese Afrika-Logistik und dann auch die Logistik in Afrika overland, das ist nicht easy. Also da konnte man sozusagen einfach auf die mit draufsetzen, deren Container mit benutzen und deren Kontakte und so weiter. Und das ist natürlich ein mega Erfolgsfaktor, weil es sonst wirklich relativ schwierig ist. Du musst einen ganzen Container nehmen für 5.000, 6.000 Euro oder eine Beiladung über irgendeine Agentur machen, das ist auch sau teuer, etc. Solche Sachen. Und dann hast du noch keinen Ansprechpartner, etc. Also das ist auch ein wirklich wichtiges Puzzleteil gewesen, ja.

Leo Ziegler

Ja, sehr cool. Genau, bei der nächsten Frage gibt es wahrscheinlich viele. Trotzdem die Frage, können Sie spezifische Beispiele nennen, wo Ihr Unternehmen besonders erfolgreich war?

Valentin Janda

Was wir, glaube ich, gut gemacht haben, ist wirklich ein verbindliches Netzwerk aufzubauen. Und damit meine ich sowohl die Partner, die von uns Material erhalten, Surfausrüstung erhalten, als auch die Leute, die uns unterstützen, sei es finanziell oder sei es durch Kontakte oder wie auch immer. Wir sind, glaube ich, ganz gut darin, also wir haben ein gutes Netzwerk aufgebaut, wir sind gut darin, das zu pflegen. Alle fühlen sich darin gut und wohl und es macht Spaß. Und das ist natürlich wichtig, dass du ein Netzwerk hast. Und es ist auch wichtig, dass das ein bisschen divers ist, dass du auch ein paar Leute darin hast, die irgendwie gute Kontakte haben, die irgendwie eine hohe Position besetzen. Das kann manchmal ganz schön helfen.

Leo Ziegler

Ja, glaube ich.

Valentin Janda

Genau, was auch ganz gut geklappt hat, war Funding. Also wir haben es hingekriegt, dass wir diese Kosten, die wir haben für Logistik, vor allen Dingen Logistikkosten, sind das eigentlich bei uns zu finanzieren, finanzieren zu lassen. Das hat auch ganz gut funktioniert.

Leo Ziegler

Freut mich. Okay, dann kommen wir als nächstes zu den Misserfolgsk Faktoren, wieder sowohl intern als auch extern. Ja, also die nächste Frage ist vielleicht jetzt nicht auf euer Gefäßmodell direkt so anwendbar. Inwieweit erschwert die traditionelle Herstellung von Surfboards, wenn wir jetzt von PU, Epoxy, Glasfaser und giftigen Harzen sprechen, die Anwendung zirkulärer Strategien?

Valentin Janda

Ja, also das ist schon ein harter Gegner, das Surfboard für Zirkularität. Also du kannst kein Materialrecycling machen, das geht meines Wissens nicht. Die Haltbarkeit ist echt begrenzt. Also, weil es interessant, ich habe auch nicht so viele Bretter und ich benutze

sie auch über mehrere Jahre und so. Okay, dann denkt man schon, gut, aber wenn du das siehst, du gibst es irgendwie in den Robertsport-Surfclub und es sind Wellen und der eine kommt aus dem Wasser und der nächste nimmt es und das wird jeden Tag sechs, acht Stunden gesurft und liegt in afrikanischen Sonne. Dann ist es richtig schnell runter, so ein Ding, also erstaunlich schnell. Also die Haltbarkeit ist wirklich sehr, sehr begrenzt und diese Fragilität, die das ja trotzdem noch hat, außen hart, innen weich, ist super schwer in der Logistik auch. Also du kannst echt Geld ausgeben für Verpackungen, wenn du es hättest und wolltest, willst du aber nicht, weil es wieder Müll erzeugt. Du kannst irgendwie, wer weiß, was an Taschen einsammeln, aber es ist auch irgendwie Schwachsinn, die da runter zu schicken. Ist nicht so einfach, also es ist wirklich ein ziemlicher Gegner, so wie das wie das gebaut ist heutzutage. Es ist leider tatsächlich so.

Leo Ziegler

Mir finde ich gut, dass du diese harte Formulierung verwendest, also dass es wirklich ein Gegner ist, weil es zeigt irgendwie, dass da einfach extrem viel noch zu tun ist. Ja, also dass es nicht die Lösung sein kann, wie es jetzt gerade im Großteil passiert.

Valentin Janda

Ja.

Leo Ziegler

Okay, nächste Frage. Gab es interne Herausforderungen oder Barrieren, die die Implementierung des zirkulären Geschäftsmodells erschwert haben? Sicherlich auch viele, aber ja.

Valentin Janda

In unserem Verein sozusagen.

Leo Ziegler

Ja, genau.

Valentin Janda

Ja, ich meine, die Frage zieht ja so ein bisschen drauf, du hast so ein Geschäftsmodell und dann willst du es vielleicht zirkulärer machen oder zirkulär machen. Bei uns war ja die Zirkularität schon die Gründungsidee sozusagen. Das ist natürlich das Problem. Das Problem ist natürlich, im Geschäft ist natürlich, dass du alles kriegst von dem handsignierten Shortboard von Tiago Pires bis zu dem Ding, was irgendwie vom Kitesurfer kommt, wo alle Finplugs schon raus sind. Kriegen wir alles und du musst es halt, wir reparieren es vorher oder wir geben es in Müll halt. Recycling hätte ich jetzt gerne gesagt, aber de facto ist es Müll.

Leo Ziegler

Ja.

Valentin Janda

Und mit dieser Varietät klarzukommen ist auch nicht so einfach. Polyester, Epoxy, Soft-Tops sind natürlich auch wichtig. Das ist nicht so easy. Die Reparierbarkeit ist natürlich da, aber in der Reparatur brauchst du dann wieder giftige Materialien. Du schleifst das Zeug, willst den Staub aber nicht einatmen. Also das ist nicht so easy.

Leo Ziegler

Ja, okay. Welche externen Faktoren haben die Umsetzung ihres Modells behindert oder erschwert?

Valentin Janda

Also es ist natürlich schwierig, was ehrenamtlich zu machen immer. Also die Ressourcen sind begrenzt. Alle haben ein Leben, alle haben irgendwie mehr oder weniger aufwendige Hobbys, haben einen Beruf. Die meisten von uns haben Familie auch. Also es ist so ein bisschen schwierig, da überhaupt die Ressourcen zu finden manchmal. Es ist aber auch schwierig, Kooperationen in Afrika manchmal aufzugleisen. Du hast irgendwie eine kulturelle Barriere, manchmal eine Sprachbarriere. Du weißt nicht, mit wem du es da zu tun hast. Und das ist manchmal nicht so einfach. Auf der anderen Seite verlassen wir uns so ein bisschen da drauf. Wenn du eine Ladefläche von einem LKW mit 20, 30, 40 Surfbrettern in irgendein Küstendorf schickst, wo Wellen sind, kannst du auch nicht so ganz viel falsch machen. Irgendwer wird das Zeug surfen. Es wird gesurft werden, ganz sicher. Und es wird gesurft werden, bis nichts mehr übrig ist.

Leo Ziegler

Welche Fehler oder Fehleinschätzungen würden Sie im Nachhinein vermeiden?

Valentin Janda

Ich habe am Anfang erwartet, dass ein Surfbrett in Afrika schon noch länger hält, als es das, glaube ich, tut. Man kann es schon lange surfen, auch wenn man es repariert. Wir haben ja auch schon Ding-Repair-Kurse finanziert. Wir haben geholfen, in Ghana eine Shaping Bay einzurichten. Da werden jetzt auch die ersten Bretter gebaut. Da wird super viel repariert. Da kommen auch junge Leute ran ans Reparieren und so weiter. Aber man muss sagen, irgendwann ist es einfach wirklich fertig. Dann ist es einfach leider nur noch Müll. Und das könnte ruhig ein bisschen länger dauern, als es das oft tut.

Leo Ziegler

Okay, dann kommen wir jetzt mal von den Erfolgs- und Misserfolgskriterien weg und gehen zu den Zukunftsperspektiven. Wie sehen Sie die Zukunft der Surfbrett-Industrie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zirkuläre Geschäftsmodelle?

Valentin Janda

Ja, das hat so zwei Ebenen, glaube ich. Ich glaube, dass die Kommunikation ja darauf stark setzt. Ich glaube, dass aber relativ wenig passiert. Deswegen sehe ich da nicht sehr positiv in die Zukunft. Ich glaube aber, dass es Geschäftsmodelle gibt, die super bekannt sind und woanders schon gemacht werden, die da auch funktionieren würden. Und die heißen einfach Verleih, Vermietung, Sharing, Gebrauchtmärkte. Das sind Sachen, die funktionieren ja beim Snowboardfahren und beim Skilaufen auch. Die würden auch außerhalb von Softboards funktionieren. Und da sehe ich auf jeden Fall Perspektiven, glaube ich. Aber ich weiß nicht. Ich sehe tatsächlich in der Realität wenig Sharing, wenig Vermietung und wenig Ansätze dazu. Jedenfalls da, wo ich bisher so unterwegs war.

Leo Ziegler

Ja, stimmt natürlich. Welche Trends oder Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Bezug auf nachhaltige Surfboardproduktion? Ist vielleicht ähnlich die Frage?

Valentin Janda

Ja, das ist, ja. Ich glaube, dass, ich meine, Polyola, wie heißen die nochmal? Polyola. Polyola, die machen ja solche Blanks, die, weiß ich jetzt nicht so viel darüber. Ich habe auch ein Board mir neulich machen lassen, das hat auch so ein Blank. Eigentlich weiß ich aber nicht viel darüber. Ich glaube, dass schon der Anteil von Materialien, die recycelt wurden, in das Material für ein neues Brett, der Anteil wird, glaube ich, größer. Da wird wahrscheinlich was gehen. Aber dass man dann in den Laden geht oder beim Shaper anruft und sich ein neues Brett kauft und dann mit dem Ding durch die Gegend reist, das wird, glaube ich, so bleiben. Ich glaube, die werden, das Materialrecycling wird interessant sein. Aber ansonsten sehe ich da gerade leider nicht so ganz viel.

Leo Ziegler

Ja. Nee, sehe ich ähnlich. Könnte ich gleich nochmal mehr dazu sagen. Okay, wir kommen schon zum Abschluss. Gibt es noch etwas, das Sie zu diesem Thema hinzufügen möchten?

Valentin Janda

Ja, ich bin so ein bisschen manchmal selbst sehr da so zerrissen. Wir sind so Outdoorsportler, wir lieben den Ozean. Der macht uns glücklich. Und dann fahren wir alle mit unserem Van und unserem Wohnmobil und unserem Auto nach Gera und stellen uns auf die Wiese. Oder wir fliegen irgendwie um die Welt, um das zu machen, und sammeln dann den Plastikmüll am Strand vielleicht auch auf, was auch nicht verkehrt ist. Aber es gibt einen inhärenten Widerspruch zwischen diesem Sport, den ich gar nicht von meiner Haustür aus üben kann, und dieser Liebe zu dem Sport, den wir irgendwie alle haben. Also das ist ein Widerspruch. Und dadurch, dass natürlich die Surfindustrie irgendwie in den letzten 20 Jahren es echt geschafft hat, Surfen zu so einem weltweiten Sport zu machen, das war ja in den späten 90ern, bin ich da so ein bisschen reingestolpert oder Anfang der 2000er, da war das halt eine Szene, das haben Leute gemacht, die am Meer gewohnt haben, die hatten den Zugang, die haben das gemacht. Und die anderen haben das nicht gemacht, die anderen haben was anderes gemacht. Aber ich wie viele andere maßen sich an, das auch zu machen, obwohl ich eigentlich landlocked bin. Und das hat so negative Folgen. Es zerstört eigentlich das, was ich brauche, um es zu tun. Also dieses Paradox, das ist nicht so leicht aufzulösen, keine Ahnung. Ich glaube auch nicht, dass die, wie soll man sagen, die Alaia Bay oder die Neue Welle in München dafür die Antwort sind. Auch wenn es geil ist, da zu surfen wahrscheinlich.

Leo Ziegler

Ja, war ich selber auch noch nicht. Haben Sie Empfehlungen oder Ratschläge für andere Unternehmen, die ähnliche zirkuläre Strategien umsetzen möchten?

Valentin Janda

Ja, ich weiß nicht, man könnte ja mal überlegen, ob nicht unser Modell, unser Modell ist ja eigentlich sozusagen, wir nehmen ein noch funktionierendes Produkt raus, das noch nicht kaputt ist und stecken das in einen anderen sozialen, kulturellen Kontext rein. Also wir nehmen den europäischen Kontext, nehmen das Produkt raus und stecken das in einen afrikanischen Kontext in diesem Fall. Da könnte man mal drüber nachdenken, ob das nicht auch vermarktbar ist. Und ich finde es auch interessant und spannend, bei Decathlon auf der Website habe ich neulich gesehen, da gibt es gebrauchte Wanderschuhe, gebrauchte Wanderstöcke und so Zeug. Also das lässt

sich ja auch sozusagen vielleicht rechnen, dass man das macht. Und wenn es dem einen nicht mehr gefällt, dann gefällt es vielleicht dem nächsten. Und das ein bisschen breiter aufzuziehen, raus aus der Ramsch-Ecke von Kleinanzeigen in Europa, außerhalb von Europa etc. Also ich glaube, Produkte sind nicht immer am Ende, wenn ihre Nutzer am Ende sind, sondern die brauchen einfach einen neuen Nutzer. Und das ist, glaube ich, ein spannender Bereich so.

Leo Ziegler

Okay, sehr cool. Ja, vielen Dank schon mal für die Insights. Ich würde jetzt auch mal die Aufnahme einfach stoppen.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autor*innen beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Generative KI-Anwendungen habe ich ausschließlich zur Überarbeitung einzelner Sätze und zur initialen Ideenfindung verwendet. Die mittels KI-Anwendung gefundenen Ergebnisse habe ich eigenständig überprüft und mir zu eigen gemacht.



Berlin, 15.06.2025