

Masterarbeit

ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLPROTOTYPEN MIT DEM FOKUS, LITTERING ZU BESEITIGEN

ausgeführt an der



Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

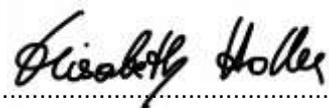
Elisabeth Holler, BSc

1610318010

betreut und begutachtet von
DI Dr. techn. Alexander Marchner

begutachtet von
FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

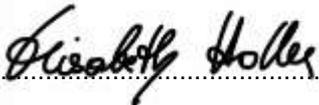
Graz, im Dezember 2017



Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benützten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



.....

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

KURZFASSUNG

Littering, das achtlose Wegwerfen von Abfall in die Umwelt, ist ein Problem unserer heutigen Gesellschaft. Obwohl Littering neben sozialen und ökologischen Auswirkungen auch ökonomische Auswirkungen auf Organisationen und Unternehmen weltweit hat, konnte bislang kein privates Unternehmen identifiziert werden, welches sich mit dem Beseitigen von achtlos weggeworfenem Müll im Freiland beschäftigt und dabei lukrative Gewinne erwirtschaftet. Daher steckt hinter der Auswahl des Themas dieser Arbeit die Motivation, einen Geschäftsmodellprototyp vorzustellen, welcher das Potenzial zu einem gewinnbringenden und wirtschaftlich unabhängigen Geschäftsmodell hat.

Die vorliegende Arbeit teilt sich in einen Theorie- und einen Praxisteil. Im Theorieteil wird eine Grundlage mittels relevanter Literatur, wie beispielsweise zu Geschäftsmodellen und zu Social Entrepreneurship, geschaffen. Darauf aufbauend konnte zum einen ein geeigneter Geschäftsmodellansatz, abgestimmt auf die Zielsetzung der Arbeit, entwickelt werden. Zum anderen wurde ein systematisches Vorgehen abgeleitet, welches den spezifischen Anforderungen zur Entwicklung von Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, gerecht wird.

Im Praxisteil der Arbeit erfolgt die praktische Anwendung des Vorgehensmodells primär mittels Workshops. Im Verlauf der Arbeit konnte eine Vielzahl an Geschäftsmodellideen zum Thema „Littering beseitigen“ gesammelt werden.

Schlussendlich werden zwei Geschäftsmodellprototypen, die anhand des erarbeiteten Geschäftsmodellansatzes erstellt wurden, vorgestellt. Beide bauen auf dem Grundgedanken „Müll-einen-Wert-geben“ auf. Dabei skizziert der erste Geschäftsmodellprototyp die Idee, Kunden des Lebensmittelhandels einen Gegenwert für zurückgebrachten Verpackungsmüll anzubieten. Der zweite Geschäftsmodellprototyp beschreibt eine Art Pfandsystem mittels Mistkübelautomaten im Tourismusumfeld. – Hier werden vorbildliche Müllentsorger motiviert und belohnt.

Am Ende dieser Arbeit wurden unterschiedliche Experten gebeten, beide Geschäftsmodellprototypen hinsichtlich ihres Potenzials zur Weiterentwicklung einzuschätzen und noch zu lösende Problemfelder aufzuzeigen.

ABSTRACT

Littering – the careless dumping of waste into the environment – is a significant problem faced by today's society. Although littering does not only have social, but also ecological as well as economic impacts on organizations and companies, not even one private company has been dealing with this issue whilst making significant profits by eliminating carelessly dumped waste. The motivation for choosing this topic was therefore to present a prototype for a business model that has the potential of being profitable and economically independent.

The present thesis comprises two parts – a theoretical and a practical section. The aim of the theoretical part of the thesis is to provide a starting point taking into consideration relevant literature that gives an insight into different types of business models and social entrepreneurship. On the one hand, an appropriate approach for the present thesis is developed based on these considerations. On the other hand, a systematic process model, aimed at the specific requirements for developing a business model prototype concentrating on the elimination of littering, is derived.

The focus of the practical part lies on the implementation of the procedure model in practice through workshops. Later, numerous ideas for different business models in the field of “eliminating littering” are gathered.

Finally, two prototypes of business models are examined on the basis of the developed business model approach. Both models are based on the basic idea of “making waste valuable”. The first business model prototype focuses on the idea of granting food store customers an equivalent value for returning packaging waste. The second prototype describes a deposit system with automatic waste bins for the tourist industry, through which exemplary waste disposal behaviour is encouraged and rewarded.

At the end of the present thesis, experts evaluate the potential advancement of the prototypes and point out areas for improvement.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	1
1.3	Forschungsfragen	2
1.4	Bezug zu Innovationsmanagement	2
1.5	Aufbau der Arbeit	3
2	Littering	5
2.1	Definition und Abgrenzung des Begriffes Littering	5
2.2	System „Littering“	6
2.3	Littering-Zusammensetzung	8
2.4	Eintragspfade des Litterings	10
2.5	Gründe und Ursachen für Littering	11
2.6	Littering-Verhaltenstypen	13
2.6.1	Beautifully Behaved	13
2.6.2	Guilty	14
2.6.3	Blamer	14
2.6.4	Justifier	14
2.6.5	„Life’s Too Short“ und „Am I bothered?“	15
2.7	Auswirkungen und Folgen von Littering	15
2.7.1	Beseitigen von Littering – Wirtschaftliche Kosten und Aufwendungen	17
2.7.2	Spezifische Auswirkungen des Litterings auf Organisationen und Marken	18
2.7.3	Auswirkungen auf die Landwirtschaft	18
2.8	Anti-Littering-Maßnahmen	19
2.8.1	Kommunikation und Bildung	22
2.8.2	Kontrolle und negative Anreize	23
2.8.3	Positive Anreize und Enabler	24
2.8.4	Belief Management	24
2.8.5	Attention Shifting	25
2.8.6	Preference Management	27
2.8.7	Maßnahmen mit reinem Finanzierungsfokus – Littering-Gebühr	27
2.8.8	Abfallvermeidung und -verringerung auf Veranstaltungen und Events	27
2.8.9	Übersicht von Anti-Littering-Maßnahmen	27
2.9	Zusammenfassung und Fazit	29
3	Social Entrepreneurship	30

4	Geschäftsmodelle	34
4.1	Definition und Abgrenzung	34
4.2	Nutzen von Geschäftsmodellen	36
4.2.1	Geschäftsmodell als Analysetool	36
4.2.2	Geschäftsmodell als Kommunikationstool	37
4.2.3	Geschäftsmodell als Management- und Planungstool	37
4.2.4	Geschäftsmodell als Prognosetool	37
4.3	Geschäftsmodellgestaltung und -innovation	38
4.4	Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung	38
4.4.1	Das wertbasierte Geschäftsmodell	39
4.4.2	Business Model Canvas	41
4.4.3	Triple-Bottom-Line-Ansatz	44
4.4.4	Social Business Model Canvas	45
4.4.5	Non-profit Business Model Canvas	47
4.4.6	Ansatz zur Entwicklung einer Geschäftsmodellinnovation	48
4.4.7	Golden Circle-Ansatz	50
5	Praxisbeispiele: Besonders kreative und erfolgreiche Geschäftsmodelle	52
5.1	Praxisbeispiel: TerraCycle	52
5.2	Praxisbeispiel: Give a Shit	53
6	Geschäftsmodellansatz und Vorgehensmodell	55
6.1	Zusammenführung der Erkenntnisse aus der Theorie	55
6.2	Geschäftsmodellansatz für das Beseitigen von Littering	56
6.3	Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung	57
6.4	Unterstützende Instrumente und Methoden	58
6.4.1	Oberzielbestimmung nach WOIS	58
6.4.2	Imaginäres Brainstorming	59
6.4.3	Geschäftsmodellideen-Portfolio	60
6.5	Zusammenfassung	60
7	Anwendung des Vorgehensmodells: Phasen 1 bis 4	61
7.1	Phase 1: Workshop – Oberzielbestimmung	61
7.1.1	Oberziele des Kunden „Unternehmen“	62
7.1.2	Oberziel des Kunden „Ökofuzzi“	62
7.2	Phase 2: Workshop – Ideengewinnung	63
7.2.1	Erster Kreativitätsworkshop: Imaginäres Brainstorming	64
7.2.2	Zweiter Kreativitätsworkshop: Imaginäres Brainstorming	66
7.2.3	Ideenportfolio: Bewertung und Auswahl der Ideen	67

7.3	Phase 3: Workshop – Visionsentwicklung	71
7.3.1	Trendmapping	71
7.3.2	Visionsbildung	73
7.4	Phase 4: Workshop – Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung	74
8	Geschäftsmodellidee „TrashBack“	76
8.1	Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“	76
8.2	Phase 5: Potenzialeinschätzung – Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“	79
8.2.1	Expertenbefragung: Österreichischer Handelsverband	79
8.2.2	Expertenbefragung: Verpackungskoordinierungsstelle gemeinnützige GmbH (VKS)	80
8.2.3	Expertenbefragung: Prok. Dr. Andreas Opelt, Saubermacher Dienstleistungs AG	82
8.3	Fazit und Überarbeitung des Geschäftsmodellprototyps „TrashBack“	84
9	Geschäftsmodellidee „Mistkübelautomat – I küberl“	87
9.1	Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küberl“	87
9.2	Phase 5: Potenzialeinschätzung – Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küberl“	90
9.2.1	Experteninterview: DI Peter Kerschhaggl, EVK DI Kerschhaggl GmbH	90
9.2.2	Experteninterview: Hofrat Mag. Ingo List, Amt der Steiermärkischen Landesregierung	92
9.3	Fazit und Überarbeitung des Geschäftsmodellprototyps „Mistkübelautomat – I küberl“	94
10	Resümee der Arbeit und Handlungsempfehlung	96
	Literaturverzeichnis	98
	Abbildungsverzeichnis	107
	Tabellenverzeichnis	109
	Anhang	110

1 EINLEITUNG

Um einen raschen Einstieg in die vorliegende Arbeit zu ermöglichen, wird in diesem Kapitel zunächst die Ausgangssituation beziehungsweise die gesetzte Aufgabenstellung erläutert. Die inhaltliche Ausrichtung wird anhand der Ausführung der Zielsetzung der Arbeit, der Bildung von Forschungsfragen und des In-Beziehung-Setzens des Themas mit Innovationsmanagement erklärt. Weiters wird mit dem grafischen Bezugsrahmen (Untersuchungsdesign) im Unterkapitel 1.5 eine Übersicht über den Aufbau der Arbeit gegeben.

1.1 Ausgangssituation

Der Begriff Littering (zu Deutsch: Vermüllung) beschreibt auch im deutschsprachigen Raum das achtlose Wegwerfen von Müll in die Umwelt (Wald, Wiesen, Straßen- und Wegränder). Littering ist ein Problem unserer heutigen Gesellschaft und belastet Umwelt, Tiere und Menschen, es verunstaltet Ortsbilder und Natur und es kostet Geld, den Müll zu beseitigen. Zudem lässt sich Litter kaum in den Stoffkreislauf zurückführen und muss als Restmüll entsorgt werden.¹

Dass dieses Problem auch in Österreich wahrgenommen wird, beweisen gemeindeweite, aber auch bundesweite Frühjahrsputzaktionen, Informationskampagnen und die Verhängung von Bußgeldern.² Auch beispielsweise „Take-Away-Unternehmen“ wie McDonald’s und Starbucks stehen vor dieser sozialen Verantwortung beziehungsweise Problemstellung.³

Die Motivation hinter der Auswahl des Themas „Entwicklung eines Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen“ ist der Versuch, ein potenziell gewinnbringendes und wirtschaftlich unabhängiges Geschäftsmodell zur Lösung eines sozialen und gesellschaftsrelevanten Problems wie Littering vorzustellen.

Dieses Vorhaben ist aus Sicht der Autorin auch deshalb interessant, da es bislang kein Privatunternehmen gibt, welches sich mit dem Beseitigen von achtlos weggeworfenem Müll im Freiland beschäftigt und dabei lukrative Gewinne erwirtschaftet. – Lediglich Straßenmeistereien und Non-Profit-Organisationen wie Vereine, Gemeinden oder gemeinnützige Organisationen setzen sich (zwangsläufig) mit dem Gesellschaftsproblem Littering auseinander. Überdies liegt das Thema im persönlichen Interesse der Autorin an einer sauberen Umwelt sowie sauberen Wanderwegen und Erholungsgebieten.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, zu erarbeiten, welche hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Marktpotenzial bewertet werden. Dabei werden im ersten Schritt mit Erkenntnissen aus der Literaturrecherche folgende Teilziele verfolgt:

¹ Vgl. PRO-S-PACK (Hrsg.) (2012), Onlinequelle [05.06.2017].

² Vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [05.06.2017]; Vgl. VABÖ-Verband Abfallberatung Österreich (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [05.06.2017].

³ Vgl. Höfler-Schwarz (2016), Onlinequelle [05.06.2017]; Vgl. Cheeseman (2011), Onlinequelle [05.06.2017].

- Einen geeigneten Geschäftsmodellansatz für Geschäftsmodelle, die einem sozialen und ökologischen Problem begegnen, vorzustellen und
- Ein entsprechendes Vorgehensmodell für die Erstellung von Geschäftsmodellprototypen mit dem Potenzial zur Geschäftsmodellinnovation aufzuzeigen.

Im zweiten und letzten Schritt – dem Überführen des erarbeiteten Theoriewissens auf die übergeordnete Aufgabenstellung „Entwicklung von Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen“ – rücken folgende Teilzielsetzungen ins Zentrum:

- Eine erste Komponentenausgestaltung der Geschäftsmodellprototypen auf Basis des Vorgehensmodells, welches aus dem Theorieteil der Arbeit hervorgeht.
- Eine erste Experteneinschätzung der entwickelten Geschäftsmodellprototypen hinsichtlich Potenzial und Realisierungschancen.

Wesentlich ist neben den zuvor genannten Zielen zu erwähnen, dass das Überführen der erarbeiteten Geschäftsmodellprototypen in die Praxis nicht verfolgt wird.

1.3 Forschungsfragen

Aus der Gesamtzielsetzung lässt sich die Forschungsfrage: „Wie könnte ein innovatives Geschäftsmodell mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, aussehen?“ ableiten. Zudem ergeben sich für das Erarbeiten der erforderlichen Literatur folgende beide Unterfragen:

- Welche Geschäftsmodellkomponenten können der Lösung eines ökologischen und sozialen Problems dienen?
- Wie kann ein zweckmäßiges Vorgehen für die Erstellung von Geschäftsmodellprototypen mit dem Potenzial zur Geschäftsmodellinnovation aussehen?

Die Beantwortung dieser beiden Forschungsfragen führt in Folge zur praxisfokussierten Forschungsfrage: „Wie können Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, aussehen? Und welche Problemstellungen müssten gelöst werden, um diese Prototypen in gewinnorientierte und wirtschaftlich unabhängige Geschäftsmodelle zu überführen?“

1.4 Bezug zu Innovationsmanagement

Um den Bezug dieser Arbeit zum Innovationsmanagement zu erläutern, wird die Definition von Innovation als „die Durchsetzung neuer Kombinationen“ vom österreichischen Nationalökonom und Harvard-Professor Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) herangezogen.

Die Entwicklung eines Geschäftsmodells zur Lösung eines sozialen und ökologischen Problems wie Littering fordert **neue Kombinationen** und Ausgestaltungen von Geschäftsmodellkomponenten. Gleichzeitig steckt hinter dieser Arbeit die Motivation, Geschäftsmodellprototypen mit einem Potenzial zur **Durchsetzungsfähigkeit** hervorzubringen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Für ein schnelles Zurechtfinden wird in Abb. 1 der Aufbau der Arbeit in einem grafischen Bezugsrahmen skizziert. Die Arbeit gliedert sich zunächst in zwei Teile: Der **theoretische Teil der Arbeit** befasst sich vorrangig mit der erforderlichen Literatur, um eine zielführende Lösung der Problemstellung im **Praxisteil der Arbeit** zu ermöglichen.

Zu Beginn der Arbeit findet sich eine Einführung in die Thematik Littering (Kapitel 2). Dabei wird die Bedeutung des Begriffes „Littering“ abgegrenzt und notwendiges Hintergrundwissen aufgebaut.

Da sich diese Arbeit mit der Entwicklung eines Geschäftsmodells zur Lösung eines gesellschaftsrelevanten Problems beschäftigt, behandelt Kapitel 3 kurz das Thema „Social Entrepreneurship“.

In Kapitel 4 werden Ansätze aus der Literatur vorgestellt, welche sich grundsätzlich für die Entwicklung eines Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, eignen.

Speziell werden in Kapitel 5 zwei besonders kreative Geschäftsmodelle vorgestellt, um unter anderem zu verdeutlichen, warum das Vorhaben eines Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, einer kreativen Problemlösung bedarf.

Anschließend, im letzten Kapitel des Theorieteils dieser Arbeit (Kapitel 6) werden die Erkenntnisse aus den vorgestellten Kapiteln zusammengeführt, die als Grundlage für die Erarbeitung eines geeigneten Geschäftsmodellansatzes und eines zielführenden Vorgehensmodells dienen.

Im ersten Kapitel des Praxisteils der Arbeit (Kapitel 7) geht es um die praktische Durchführung des zuvor erarbeiteten Vorgehensmodells. Den daraus resultierenden Ergebnissen – zwei Prototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen – werden zwei eigene Kapitel (Kapitel 8 und Kapitel 9) gewidmet. Diese beiden Kapitel schließen neben der Vorstellung der einzelnen Prototypen auch jeweils erste Potenzialeinschätzungen von Experten mit ein. Aufgrund dieser Einschätzungen werden die beiden Geschäftsmodellprototypen schlussendlich nochmals überarbeitet.

Als Abschluss dieser Arbeit (Kapitel 10) werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Arbeit selbst reflektiert.

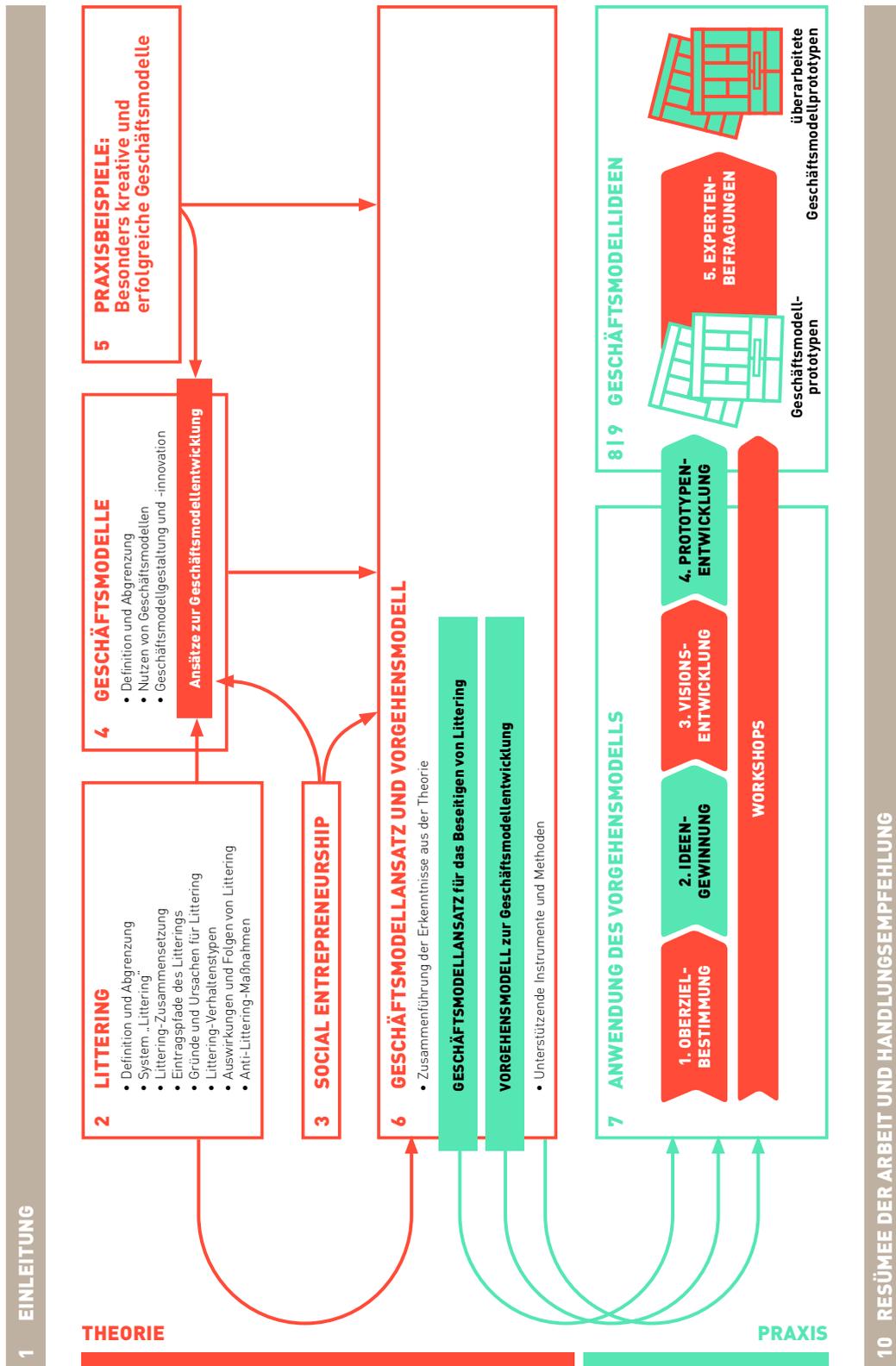


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen der Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

2 LITTERING

Das Thema Littering ist ein Phänomen, welches weltweit beobachtet werden kann. Littering beschreibt von Menschen verursachte Abfälle an Orten, die nicht dafür vorgesehen sind. Dabei ist das Thema Littering keineswegs eine Neuerscheinung unserer Gesellschaft, was zum Beispiel die Anspielung auf diese gesellschaftliche Problematik zu Beginn des Original-Zeichentrickfilms „Asterix erobert Rom“ aus dem Jahr 1976 zeigt.

Im vorliegenden Kapitel wird das Thema „Littering“ anhand von Literaturrecherchen und allgemeinen Hintergrundinformationen vorgestellt.

2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffes Littering

Für den Begriff Littering findet sich in der Literatur keine einheitliche Begriffsdefinition. Beispielsweise definiert das österreichische Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft den Begriff „Littering“ folgendermaßen: „Littering = Freisetzen von Abfällen in die Umwelt.“⁴ Dabei wird nur die Tätigkeit „des Freisetzens von Abfällen“ erwähnt, der Ort und der Abfall selbst werden aber nicht weiter beschrieben.

Hingegen begrenzt das Schweizer Beratungsunternehmen für Verhaltensökonomie, FehrAdvice & Partner AG, Littering auf den Entstehungsort beziehungsweise den Ort des Auftretens und beschreibt zugleich die Handlung „Littering“: „Littering bezeichnet Verunreinigungen von Straßen, Plätzen, Parkanlagen oder öffentlichen Verkehrsmitteln durch unbedacht oder absichtlich fallen und liegen gelassene Abfälle.“⁵

Eine detailliertere Abgrenzung nennt Heeb u.a. (2005): „Littering ist das unachtsame Wegwerfen von Abfällen an ihrem Anfallsort, ohne die dafür vorgesehenen Abfalleimer oder Papierkörbe zu benutzen. Verstanden wird darunter nicht die illegale Entsorgung von Abfällen aus Haushalten, Industrie oder Gewerbe mit dem Zweck, Entsorgungskosten einsparen zu wollen.“⁶

Demgegenüber wird in einem deutschen Unterrichtsmodul „GRÜNE LIGA“ unter Littering auch das Wegwerfen von Sperrmüll wie Haushaltsgeräten, Autoreifen und Möbelresten verstanden.⁷

In dieser Arbeit wird Littering – stark an die Abgrenzung von Heeb u.a. (2005) angelehnt – folgendermaßen definiert und abgegrenzt:

Littering ist das achtlose bewusste und unbewusste Wegwerfen beziehungsweise Liegenlassen von Abfall am Anfallsort, ohne die dafür vorgesehenen Abfalleimer oder Papierkörbe zu benutzen – im öffentlichen Raum und in der Natur. Darunter wird nicht die Entsorgung von Abfällen mit dem Zweck, Entsorgungskosten einsparen zu wollen, verstanden. Der Begriff „Littering“ wird synonym für das Verhalten „Littering“ und das Handlungsgut verwendet.

⁴ Abteilung IV/3 - Nationale und internationale Wasserwirtschaft (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [05.06.2017].

⁵ seecon gmbh/Ernst Basler + Partner AG (Hrsg.) (2010), S. 2, Onlinequelle [05.06.2017].

⁶ Heeb/Hoffelner (2005), S. 4, Onlinequelle [05.06.2017].

⁷ Vgl. GRÜNE LIGA Berlin e.V. (Hrsg.) (2015), S. 11, Onlinequelle [05.06.2017].

2.2 System „Littering“

Wie eingangs erwähnt, ist Littering ein Problem unserer heutigen Gesellschaft, welches weltweit Anti-Littering-Maßnahmen fordert.

Für einen ersten Eindruck über das System „Littering“ und „Anti-Littering-Maßnahmen“ wird in Abb. 2 eine Littering-Landkarte, das Ergebnis einer Schweizer Studie zur Problematik „Littering“ der Universität Basel dargestellt. Dabei werden zum einen die Littering-Elemente (mittig in Abb. 2) sowie die Steuerung (unten in Abb. 2) und die Ziele von Anti-Littering-Maßnahmen (oben in Abb. 2) skizziert. Zum anderen werden identifizierte Akteure und Kontexte in Bezug auf Littering aufgelistet (links in Abb. 2). Über diese Landkarte werden ebenfalls drei Anti-Littering-Maßnahmen „Verursacher einbinden“ (Pfad 1 in Abb. 2), „Angepasste Reinigung“ (Pfad 2 in Abb. 2) und „Sensibilisierung“ (Pfad 3 in Abb. 2) identifiziert.⁸

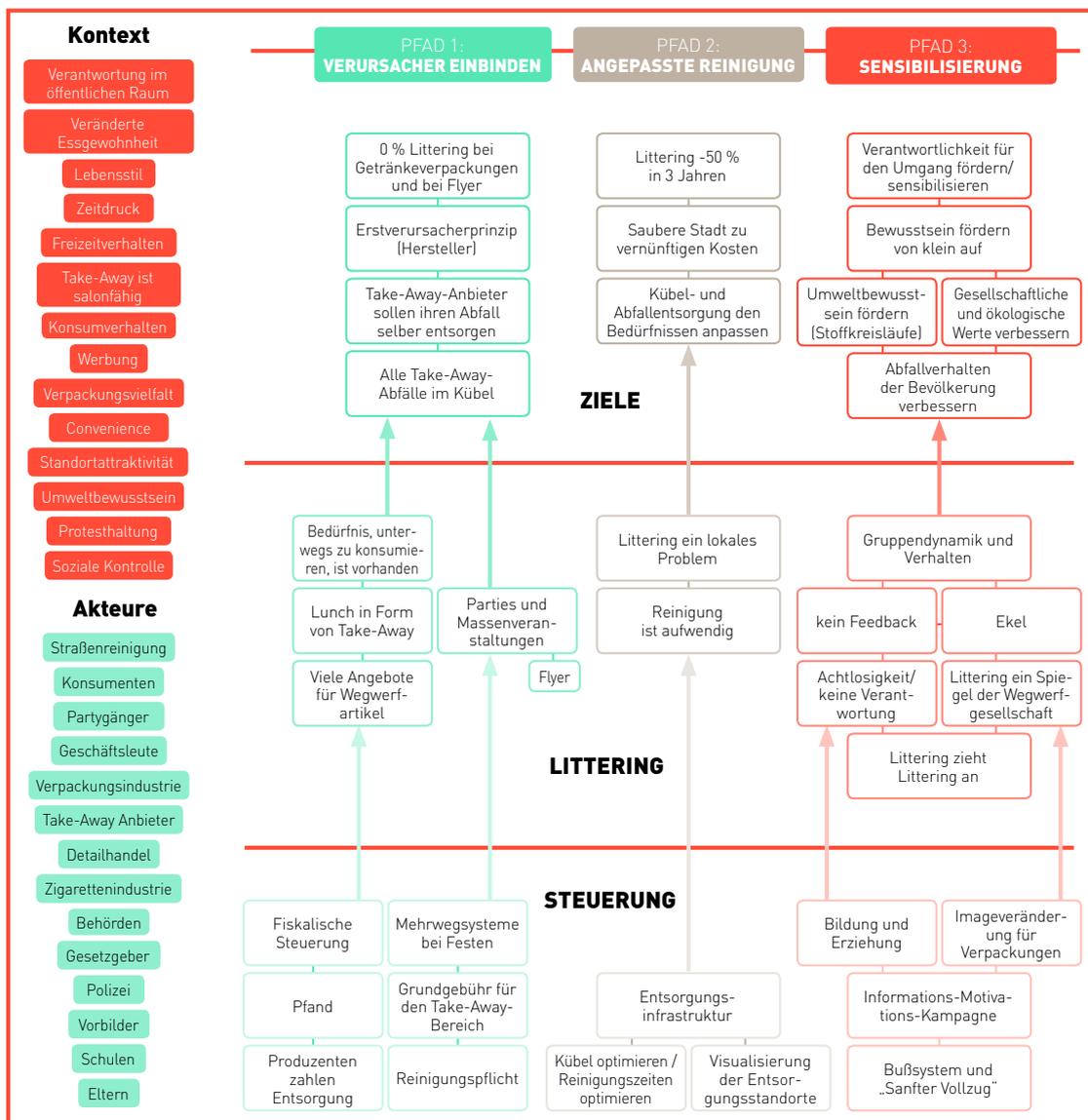


Abb. 2: Littering-Landkarte: Littering-, Steuerungs- und Ziele-Komponenten von Anti-Littering-Maßnahmen sowie deren Kontexte und Akteure, Quelle: Heeb/Hoffelner (2003), S. 44 (leicht modifiziert).

⁸ Vgl. Heeb/Hoffelner (2003), S. 43 f.

Auf Basis der zuvor genannten Littering-Landkarte wurde mithilfe einer ausgewählten studentischen Arbeitsgruppe die Littering-Situation auf einer allgemeineren Ebene betrachtet, um das gesamtgesellschaftliche System „Littering“ (Abb. 3) aufzuzeigen und zu begreifen.⁹

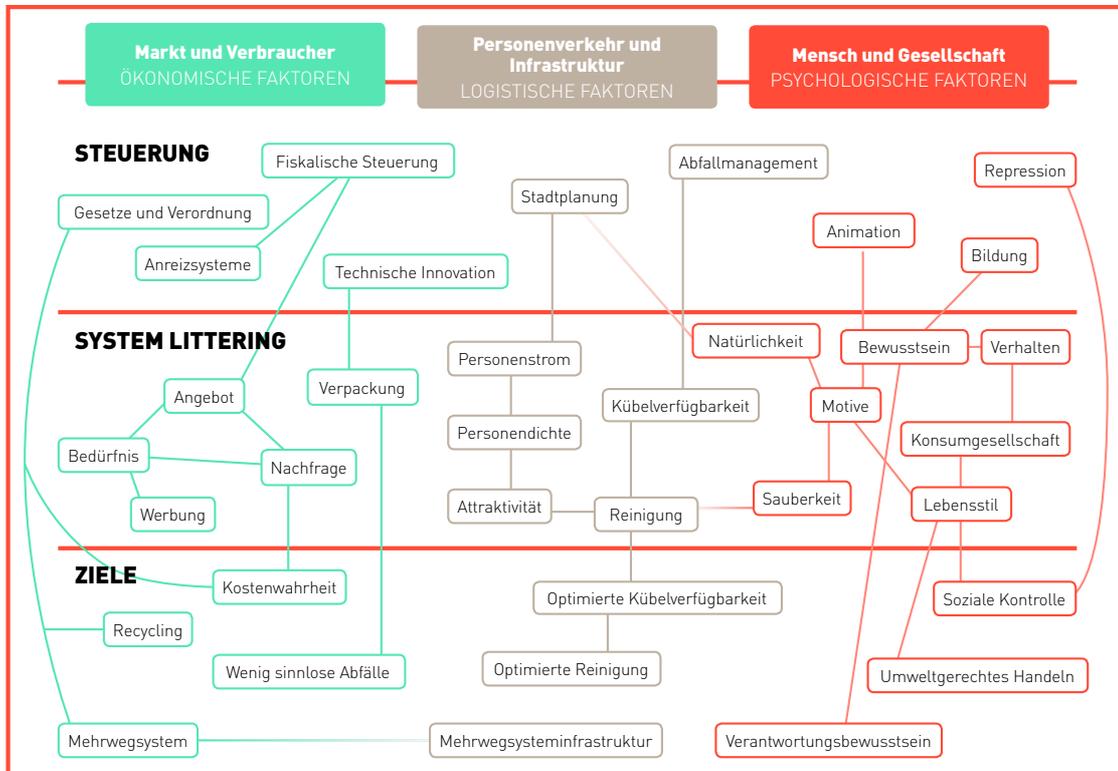


Abb. 3: Systemzusammensetzung „Littering“, Quelle: Heeb/Hoffelner (2003), S. 50 (leicht modifiziert).

⁹ Vgl. Heeb/Hoffelner (2003), S. 49 f.

2.3 Littering-Zusammensetzung

In einer Studie der Wirtschaftsuniversität Wien wurde in fünf europäischen Städten (Barcelona, Brüssel, Frankfurt, Prag und Wien) die Zusammensetzung von Litter untersucht. Dabei wurde, wie in Tab. 1 aufgeschlüsselt, der erfasste Litter in sieben Stoffgruppen und die darin enthaltenen 33 Unterstoffgruppen eingeteilt.¹⁰

Stoffgruppe	Unterstoffgruppen	Stoffgruppe	Unterstoffgruppen
Papier und Karton	<ul style="list-style-type: none"> Papier-Verpackungen (Getränke) Papier-Verpackungen (Nicht-Getränke) Zeitung Hygienepapier Werbematerial Papier – Sonstiges 	Metall	<ul style="list-style-type: none"> Getränkedosen Metall-Verpackung (Nicht-Getränke) Metall – Sonstiges Sonstige mineralische Stoffe
Biogenes	<ul style="list-style-type: none"> Essensreste Holz Vegetabilien Hunde-/Tierkot Biogen – Sonstiges Kaugummi 	Zigaretten	<ul style="list-style-type: none"> Zigarettenpackungen Zigaretten (einzeln) Zigaretten (Häufung > 5)
Kunststoffe	<ul style="list-style-type: none"> PET-Getränkeflaschen Kunststoff-Getränkebecher Kunststoff-Verpackung (Nicht-Getränke) Verbundstoffe zum Beispiel Tetra Pak Kunststoff – Sonstiges 	Diverses	<ul style="list-style-type: none"> Textil Sperrmüll Problemstoffe "Schwarzer Sack" (illegale Ablagerung von Hausmüll) Undefinierbares
Glas	<ul style="list-style-type: none"> Glas-Verpackung (Getränke) Glas-Verpackung (Nicht-Getränke) Glasbruch Glas – Sonstiges 		

Tab. 1: Einteilung des Litters in sieben Stoffgruppen und 33 Unterstoffgruppen, Quelle: Ableidinger (2004), S. 144 (leicht modifiziert).

¹⁰ Vgl. Ableidinger (2004), S. 142 ff.

Die in der Studie der Wirtschaftsuniversität Wien erfasste **durchschnittliche Litter-Zusammensetzung** wird in Abb. 4 skizziert. Im Allgemeinen weicht das Verhältnis der einzelnen Bestandteile zwischen den einzelnen Städten voneinander ab, dennoch ist ersichtlich, dass Zigarettenstummel hinsichtlich der Stückzahlen den größten Litteranteil in allen Städten darstellen. Weiters ist man zum Ergebnis gekommen, dass auch ohne Einbezug der gezählten Zigarettenstummel hauptsächlich kleine Stücke mit weniger als 15 cm in Länge, Breite und Höhe gelittert werden. Diese Tatsache stellt Reinigungsdienste vor eine kostspielige Herausforderung, welche nicht in jeder Stadt gleich erfolgreich gelöst werden kann.¹¹

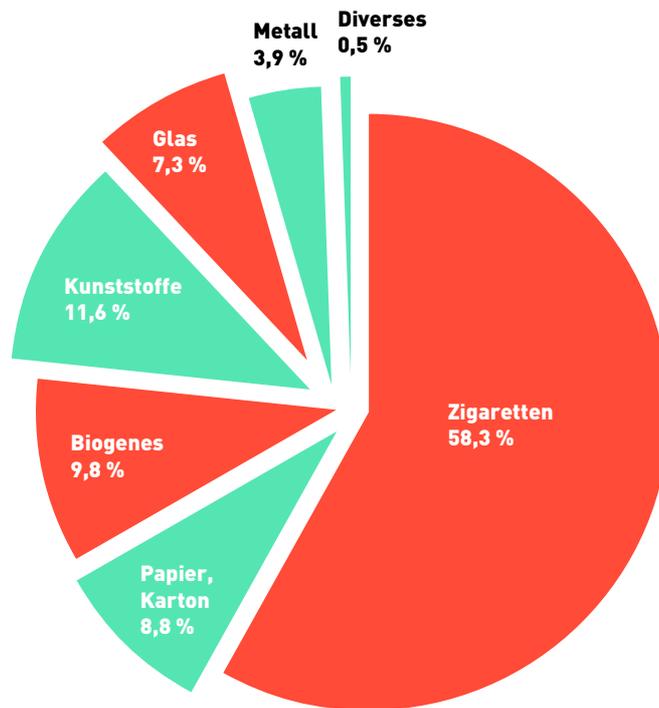


Abb. 4: Durchschnittliche Zusammensetzung des Littergutes der Städte Barcelona, Brüssel, Frankfurt, Prag und Wien, in Prozent der gezählten Litter-Stücke, Quelle: Ableidinger (2004), S. 159 (leicht modifiziert).

Weiters geht auch aus dieser Studie hervor, dass in der Öffentlichkeit häufig und heiß diskutierte Stoffgruppen wie beispielsweise Tierkot, speziell Hundekot, im Vergleich zu anderen Stoffgruppen einen relativ kleinen Anteil des Litters bilden.¹²

¹¹ Vgl. Ableidinger (2004), S. 158 ff.

¹² Vgl. Ableidinger (2004), S. 161 ff.

2.4 Eintragungspfade des Litterings

Im Rahmen von durchgeführten Untersuchungen des Fachgebietes Abfalltechnik der Universität Kassel wurde im Stadtgebiet Kassel und entlang der Uferbereiche von Fulda und Ahna das Aufkommen typischer Abfallarten (rechte Spalte in Tab. 2) ermittelt. In nachfolgender Tabelle sind zusätzlich auch Beispiele der dabei ermittelten Eintragungspfade und Problembereiche von Littering aufgelistet.¹³

Aktivitäten	Typische Orte	Personengruppen	Typische Abfallarten
Alle Freizeitaktivitäten	Alle öffentlichen Bereiche	Unspezifisch	Lebensmittel- und Getränkeverpackung
Einkauf von Lebensmitteln, Bekleidung und sonstigen Waren	Bereiche mit hoher Geschäftsdichte	Unspezifisch	Kassenbelege, Produktverpackungen, Preisetiketten
Grill- und Picknickaktivitäten	Grünflächen und Parkanlagen	Überwiegend Jugendliche	Verpackungen von Grillgut und Grillutensilien
Parken auf öffentlichen Parkplätzen	Parkplätze	Autofahrer	Autowerbekarten, Parkscheine, Zigarettenstummel aus Aschenbecherentleerungen
Spielen	Spielplätze	Kinder	Süßwarenverpackungen
Sportliche Aktivitäten wie Radfahren, Inlineskaten, Ballsportarten, Angeln	Parkanlagen, Rad- und Wanderwege	Sportlich Aktive aller Altersgruppen	Sportgeräte und -zubehör, Verpackungen alkoholischer Getränke
Treffen von Gruppen im öffentlichen Raum	In allen Bereichen	Jugendliche und soziale Randgruppen	Fast-Food-Verpackungen, Verpackungen von Tabakwaren und alkoholischen Getränken

Tab. 2: Beispiele für Eintragungspfade von Abfällen in den öffentlichen Raum von Littering, Quelle: Breitbarth/Urban (2014), S. 59 (leicht modifiziert).

Als ein weiterer und immer stärker werdender Eintragungspfad von Littering wird der Trend zu Events, Festivals¹⁴ und Versammlungen im öffentlichen Raum hervorgehoben. Vor allem der Tourismus steht mit dem Fokus „Ortsattraktivität“ im Konflikt zum allgemeinen Ziel „Steigende Besucherzahlen“ und dem davon beeinflussten „Abfallaufkommen“.¹⁵

¹³ Vgl. Breitbarth/Urban (2014), S. 58.

¹⁴ Vgl. Kirig (2015), Onlinequelle [11.12.2017]; Vgl. Baker (2015) Onlinequelle [05.06.2017].

¹⁵ Vgl. Schröter (2014), S. 13.

2.5 Gründe und Ursachen für Littering

Allgemein herrscht eine positive Werteeinstellung unserer Gesellschaft gegenüber Mit- und Umwelt. Dies wird durch eine Schweizer Studie der Agentur seecon gmbh für Verhaltensforschung zur Erhebung von Ursachen und Motivation für Littering unterstrichen.¹⁶ Daher wird der sogenannte Unterwegsabfall folgendermaßen erklärt:¹⁷

- Littering passiert unabsichtlich und unbewusst.
- Littering findet spontan und unüberlegt statt.
- Das Problembewusstsein gegenüber dem eigenen Verhalten ist gering.

Es können aber auch einzelne individuelle Faktoren eine Rolle spielen. Zum Beispiel kann Littering als ein Ausdrucksmittel beispielsweise bei Jugendlichen dienen. Ebenfalls kann der persönliche Bezug zu Mit- und Umwelt fehlen oder es herrscht eine mangelnde Kenntnis über Verhaltensregeln vor.¹⁸

Laut der Schweizer Interessensgemeinschaft für eine saubere Umwelt (IGSU) können dabei Motive, welche zu Littering führen, in drei Littering-Typen zusammengefasst werden (siehe Abb. 5). Zudem werden diese drei Typen „Non-Litterer“, „Occasional Litterer“ und „Heavy Litterer“ weiters hinsichtlich Motivation beziehungsweise Grundeinstellungen unterteilt. Das Littering-Verhalten basiert auf der eigenen persönlichen Einstellung oder wird primär durch das äußere Umfeld wie gesellschaftliche Aspekte beeinflusst.¹⁹

¹⁶ Vgl. Fehr u.a. (2014), S. 77.

¹⁷ Vgl. Berger/Staub/Heeb (2008), S. 17.

¹⁸ Vgl. Berger/Staub/Heeb (2008), S. 17 f.

¹⁹ Vgl. IG saubere Umwelt (Hrsg.) (o.J. a), Onlinequelle [05.06.2017].

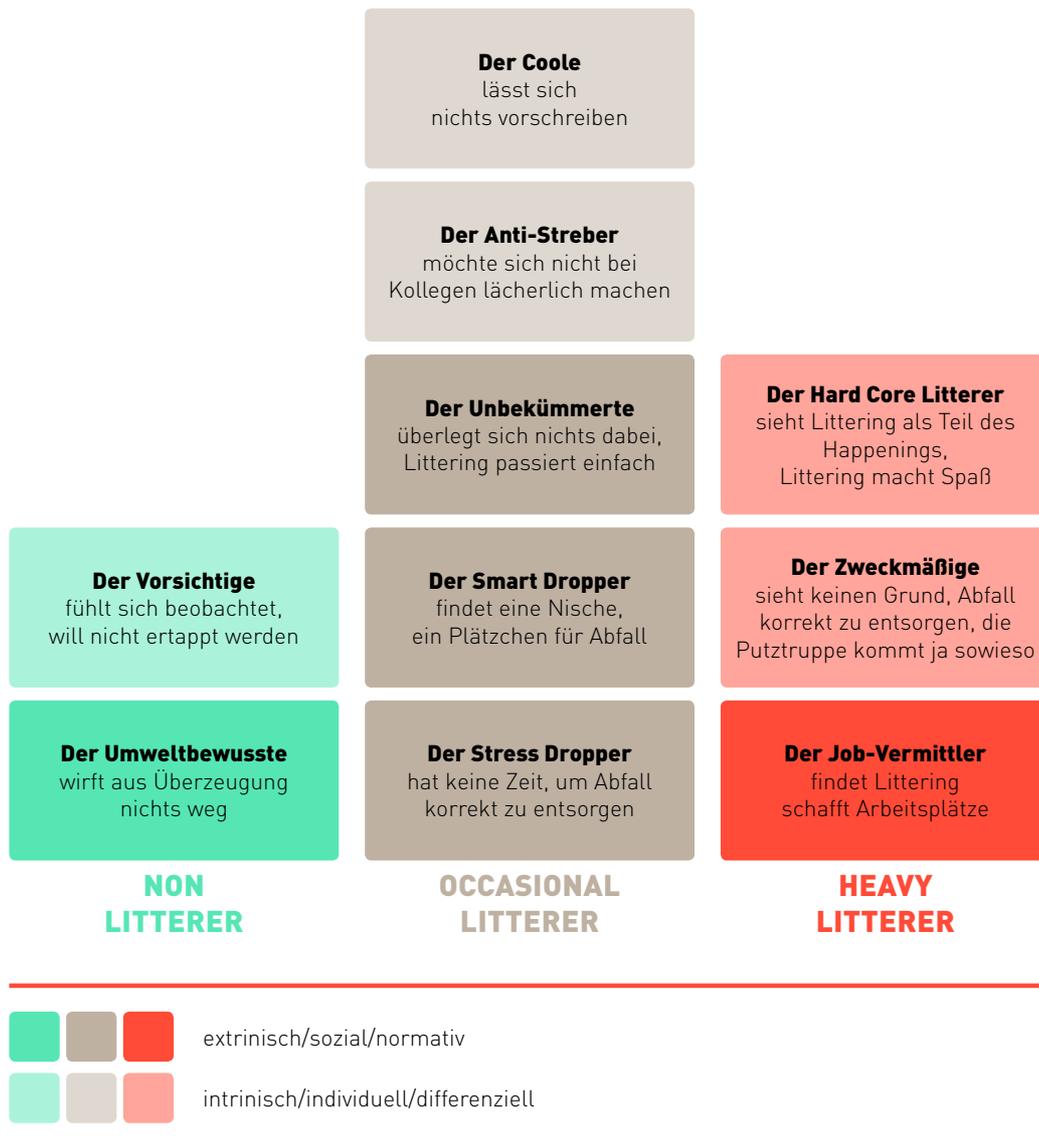


Abb. 5: Littering-Typen beziehungsweise Motive des Litteringverhaltens,
Quelle: IG saubere Umwelt (Hrsg.) (o.J. a), Onlinequelle [05.06.2017], (leicht modifiziert).

Bei unterschiedlichen Befragungen zu den genauen Motiven, welche hinter dem Littering-Verhalten stecken, werden vor allem Faulheit und Bequemlichkeit als Hauptursachen, aber auch Gründe wie Gleichgültigkeit und schlechte Erziehung genannt. Grundsätzlich kann Littering als ein logisches situatives Verhalten verstanden werden. Denn genauer betrachtet hat Littering für das gesellschaftliche Individuum nur Vorteile: Zum einen wird das mühselige Sammeln und Mit-sich-führen von Abfällen vermieden und zum anderen gilt das Motto „Aus den Augen, aus dem Sinn“, da man mit dem Verlassen des Standortes dem zurückgelassenen Abfall nicht mehr begegnet. Sämtliche Nachteile und Schäden, wie beispielsweise erhöhte Reinigungskosten, die durch Littering entstehen, werden dabei auf die Gesellschaft abgewälzt.²⁰

Dennoch ist es wesentlich zu erwähnen, dass trotz der persönlichen Littering-Vorteile die hinterlassenen Abfälle gleichzeitig von den Verursachern als äußerst störend empfunden werden und dass das Littering-

²⁰ Vgl. Berger/Staub/Heeb (2008), S. 16 f.

Verhalten sowohl von Erwachsenen als auch von Jugendlichen als unangemessen bewertet wird. In Abb. 6 wird beispielsweise das Empfinden gegenüber Littering aus zwei gesamtschweizerischen Passanten-Befragungen dargestellt.²¹

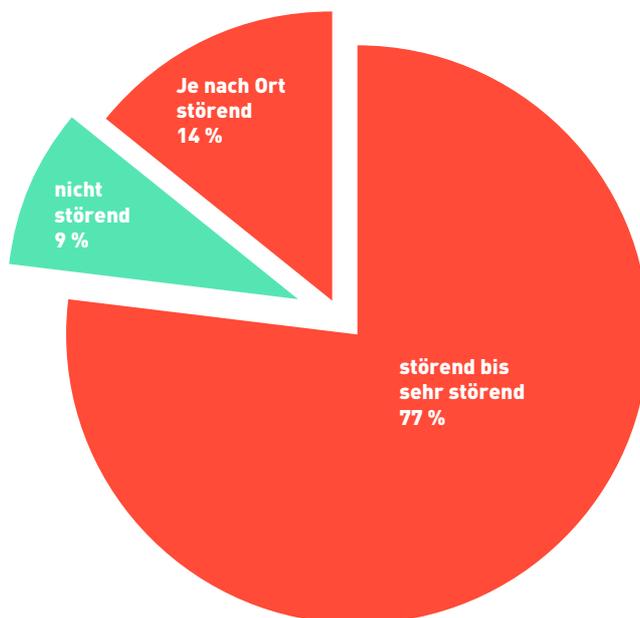


Abb. 6: Das Empfinden gegenüber Littering, Ergebnisse aus zwei gesamtschweizerischen Passanten-Befragungen von 2004 und 2005 der Universität Basel, Quelle: Berger/Staub/Heeb (2008), S. 17 (leicht modifiziert).

2.6 Littering-Verhaltenstypen

Die Wohltätigkeitsorganisation „Keep Britain Tidy“, welche sich für eine saubere Umwelt engagiert, analysierte die Einstellung von Menschen in England zum Thema Littering sowie deren Verhalten, um zu verstehen, warum Menschen littern. Dabei konnten fünf unterschiedliche Verhaltenstypen (die insgesamt 62 Prozent der Bevölkerung Englands umfassen) identifiziert werden, welche in den folgenden Unterkapiteln vorgestellt werden.²²

2.6.1 Beautifully Behaved

Als Beautifully Behaved werden laut Keep Britain Tidy 43 Prozent der Bevölkerung und somit die größte Littering-Gruppe bezeichnet. Hierzu zählen vor allem weibliche Personen unter 34 Jahre. Diese Gruppe von Personen versteht sich als „Nicht Litterer“ und definiert Littering anhand visueller und hygienischer Aspekte. Dabei wird das Beseitigen beispielsweise von Apfelbutzen oder Fruchtschalen in der unmittelbaren Umgebung nicht als Littering verstanden, wenn dies in der passenden, ursprünglichen Umgebung – am Land – stattfindet. Zudem gibt diese Personengruppe an, dass sie bereit ist, ihr Verhalten zu überdenken, wenn sie wissen würde, dass das Wegwerfen harmloser Abfälle einen Schaden nach sich zieht. Die Gruppe Beautifully Behaved bezeichnet das Verhalten von „echtem Littering“, wie das Wegwerfen von nicht biologisch abbaubaren und nicht in die Umgebung passenden Abfällen, als faul und respektlos gegenüber Mitmenschen und Umwelt.

²¹ Vgl. Berger/Staub/Heeb (2008), S. 16 f.

²² Vgl. Keep Britain Tidy (Hrsg.) (2012), S. 49 ff, Onlinequelle [05.06.2017].

2.6.2 Guilty

Die Gruppe Guilty hat im Vergleich zu anderen Gruppen ein höheres Bewusstsein für das schuldhaft Verhalten „Littering“. Laut der britischen Wohltätigkeitsorganisation macht diese Gruppe etwa 7 Prozent der Bevölkerung aus und besteht vor allem aus Frauen im Alter zwischen 18 bis 24 Jahren sowie zwischen 45 und 54 Jahren. Personen der Gruppe Guilty beschäftigen sich vermehrt mit den Unannehmlichkeiten und den visuellen Auswirkungen von Littering und den damit verbundenen Hygieneproblemen wie zum Beispiel das Gefahrenpotenzial durch Problemstoffe. Sie sehen eine Verbindung zwischen dem Littering-Aufkommen und der steigenden Anzahl von Fast-Food-Filialen sowie dem Anonymitätsgefühl bei Dunkelheit (Nacht). Zudem entschuldigen Guiltys ihr eigenes Littering-Verhalten durch Trunkenheit oder öffentliche Versammlungen wie Konzerte. Grundsätzlich vermeiden sie es aber, von anderen beim Littering erwischt zu werden, und würden nie in Gegenwart von Kindern Müll achtlos wegwerfen. Auch diese Gruppe begründet Littering, wie die Gruppe der Beautifully Behaved, grundsätzlich mit Faulheit und mit mangelnder elterlicher Erziehung.

2.6.3 Blamer

Als Blamer werden etwa 6 Prozent der Bevölkerung, vorwiegend männlich und älter als 25 Jahre, beschrieben. Sie schieben das gesellschaftliche Missverhalten „Littering“ den Fast-Food-Filialen, Jugendlichen, Verpackungsherstellern sowie der Stadtverwaltung durch die unzureichende Bereitstellung von Abfallbehälter zu. Diese Gruppe bewertet Littering vor allem als Verunstaltung von Stadtbeziehungswise Ortsbild und empfindet „das beim Littering Erwischt-werden“ als peinlich. Im Großen und Ganzen wird das Littering von Blamern toleriert, wenn es keine Abfalleimer in der unmittelbaren Umgebung gibt, diese voll beziehungsweise überfüllt sind oder sich bereits Litter in unmittelbarer Umgebung angesammelt hat.

2.6.4 Justifier

Laut der Organisation „Keep Britain Tidy“ rechtfertigen etwa 4 Prozent der Bevölkerung ihr Littering-Verhalten mit der Aussage: „Alle anderen littern auch.“ Diese Gruppe wird als die Justifier bezeichnet und besteht hauptsächlich aus Männern im Alter zwischen 25 und 35 Jahren. Das Verhalten „Littering“ wird von dieser Gruppe als harmlos bewertet und als Littering-Ursache wird von ihr wie auch von der Gruppe Blamer der Mangel an Abfalleimern genannt. Ebenfalls wird von Justifiern „Littering“ beispielsweise im Stadion bei einem Fußballspiel oder am Boden eines öffentlichen Taxistandes akzeptiert. Sie versäumen es, Hinterlassenschaften ihrer Hunde zu beseitigen, und tolerieren das Wegwerfen von kleineren Abfällen wie Zigarettenstummel auf Freilandflächen oder am Strand. Das „Werfen von Zigarettenstummeln aus dem Autofenster“ entschuldigen Jusifier zudem als reine Sicherheitsvorkehrung beziehungsweise als Maßnahme zur Vermeidung eines möglichen Feuers im Auto.

2.6.5 „Life’s Too Short“ und „Am I bothered?“

Die „Am I bothered?“-Gruppe ist eine Untergruppe der „Life’s Too Short“-Gruppe. Beide ignorieren Marketingmaßnahmen, aber auch mögliche Konsequenzen und Folgen des Litterings. Zusammen machen diese beiden Gruppen etwa 2 Prozent der Bevölkerung aus. Diese beiden Gruppen setzen sich vorwiegend aus Männern bis 25 Jahren, Rauchern, Arbeitslosen und Menschen mit einem geringen Bewusstsein für soziales Fehlverhalten zusammen.

Das Wegwerfen von Apfelbutzen und Papier in die Umgebung empfindet die „Life’s Too Short“-Gruppe nicht als Problem. Beispielsweise ist sie der Überzeugung, das Papier im nassen beziehungsweise feuchten Wetter biologisch abgebaut wird. Hingegen ist ihr Bedenken bei achtlos weggeworfenen Plastiktüten und größeren Abfällen größer. Die „Life’s Too Short“-Gruppe erachtet zwar grundsätzlich Littering als falsch, ihre Hemmschwelle gegenüber Littering sinkt aber, wenn unmittelbar kein Abfalleimer zu erreichen ist oder sich bereits Litter an Ort und Stelle befindet. Auch bei größeren Veranstaltungen wie bei Fußballspielen bewertet sie Littering als akzeptabel – ihrer Meinung nach wird das Chaos im Anschluss an die Veranstaltung ohnehin vom Veranstalter beseitigt.

Die Untergruppe „Am I bothered?“ ist der Auffassung, dass moderne Verpackungen biologisch abbaubar sind und folglich keine Rücksicht auf die Umwelt genommen werden muss. Generell möchten sich „Am I bothered?“-Personen nach Produktverwendung schnellst möglich vom entstandenen Abfall trennen und akzeptieren dabei auch das Vergraben von Zigarettenstummeln und Feuerzeugen am Sandstrand. Obwohl sie beispielsweise gebrauchte Kaugummis achtlos wegwerfen, stört sie gleichzeitig der Anblick dieser Kaugummis. Im Allgemeinen sind „Am I bothered?“-Personen stets bemüht, nicht beim Littering ertappt zu werden.

2.7 Auswirkungen und Folgen von Littering

Grundsätzlich wird, wie in Kapitel 2.6 erwähnt, Littering mit der Argumentation gerechtfertigt, dass Abfälle ohnehin biologisch abgebaut werden und verschwinden. Diese Aussage ist zwar nicht falsch, aber die Verrottung ist dennoch eine Frage der Zeit.²³ – So beträgt etwa die biologische Abbaubarkeit in Abhängigkeit von der Umweltbedingung bei Zigarettenstummeln circa zwölf Jahre, bei Plastikflaschen circa 450 Jahre und bei Bananenschalen circa zwei Jahre.²⁴

Im Allgemeinen wirkt sich Littering in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft und der Umwelt aus. Diese Auswirkungen können in fünf Wirkungsgruppen – siehe Tab. 3 – zusammengefasst werden.

Zudem wird in folgenden Unterkapiteln auf die wirtschaftlichen Kosten und Aufwendungen sowie auf die spezifischen Auswirkungen auf Organisationen und Marken und auf die Landwirtschaft durch Littering genauer eingegangen.

²³ Vgl. Ableidinger (2004), S. 21.

²⁴ Vgl. Keep Britain Tidy (Hrsg.) (2012), S. 22 f, Onlinequelle [05.06.2017].

Wirkungsgruppen	Wirkung
Ökologische Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gefährdung der Pflanzen durch Abdecken oder Eintrag von Schadstoffen • Gefährdung der Tiere durch Verletzung an den Abfällen, Verschlucken und Verhungern sowie Vergiftung durch enthaltene Schadstoffe • In Gewässer Akkumulation von Schadstoffen wie PCB und DDT auf der Oberfläche der Abfälle
Ökonomische Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kosten für Reinigungsaufwand in allen öffentlichen Bereichen • Kosten für Präventionsmaßnahmen wie Aufklärungskampagnen • Sozioökologische Schäden durch Abfälle in Binnengewässern, Meeren und Ozeanen, zum Beispiel für die Fischerei und den Tourismus • Erhöhter Bedarf an Primärrohstoffen aufgrund der verpassten Chancen, Wertstoffe im Müll über ein Recyclingsystem zu nutzen.²⁵
Ästhetische Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einschränkungen der Lebensqualität der Bevölkerung durch Verschmutzungen • Beeinträchtigung für das Image einer Stadt/ eines Stadtteils oder anderer öffentlicher Räume • Förderung der Ausbildung „guter“ und „schlechter“ Stadtteile durch starkes Littering an bestimmten Brennpunkten
Hygienische Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gefährdungen durch Problemstoffe wie zum Beispiel Altmedikamente oder Einwegspritzen • Gefährdung durch von Krankheitskeimen belastete Abfälle • Anziehung von Abfall fressenden und Krankheitskeime verschleppenden Tieren
Soziale Auswirkung ²⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Verunreinigte Umgebung löst bei Menschen ein Gefühl der Unsicherheit aus, welches mit einer höheren Rate von unsozialem Verhalten und Kriminalität einhergeht. • Durch den Eintrag von Schadstoffen können verunreinigte Lebensmittel zu Ausbreitung von Krankheiten führen

Tab. 3: Auswirkung von Littering nach Wirkungsgruppen, Quelle: Breitbarth/Urban (2014), S. 66 (leicht modifiziert).

²⁵ Vgl. Clean Europe Network (Hrsg.) (2014), S. 8, Onlinequelle [05.06.2017].

²⁶ Vgl. Clean Europe Network (Hrsg.) (2014), S. 7, Onlinequelle [05.06.2017].

2.7.1 Beseitigen von Littering – Wirtschaftliche Kosten und Aufwendungen

Nach dem **Clean Europe Network**, einer europäischen Vereinigung mit dem Ziel „Europa ohne wilden Müll bis 2030“, beträgt die Menge des gesammelten, achtlos weggeworfenen Mülls auf europäischen Straßen tausende Tonnen. Für die hohen Kosten, welche sich auf circa eine Milliarde Euro jährlich belaufen, müssen die Steuerzahler aufkommen. Die Gesamtkosten für die Beseitigung der Landvermüllung in Europa werden dabei auf zehn bis 13 Milliarden Euro geschätzt. Diese Schätzung beinhaltet jedoch keine Opportunitätskosten für entgangene Geschäfte oder gebundenes Budget, welches nicht für andere öffentliche Ausgaben, wie beispielsweise für Bildung und Infrastruktur, zur Verfügung steht.²⁷

Die Kosten des Litterings setzen sich aus direkten und indirekten Kosten zusammen. Zu den direkten Kosten zählen erhöhte Ausgaben für das Einsammeln von Litter beziehungsweise für das Säubern des öffentlichen Raums durch den größeren Reinigungsaufwand und die höhere Reinigungsfrequenz. Zu den indirekten Kosten zählen Mehraufwände durch präventive Maßnahmen, wie beispielsweise das Bereitstellen einer Entsorgungsinfrastruktur, eine höhere Anzahl an Abfalleimern und deren Leerung, Kontrollmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit auf die Littering-Problematik.²⁸

Die direkt anfallenden Kosten des Litterings werden in **England** auf rund 975 Millionen Euro pro Jahr geschätzt.²⁹

In der **Schweiz** wurden 2010 die Reinigungskosten aufgrund von Littering auf 192 Millionen Schweizer Franken (CHF) geschätzt. Hiervon sind 144 Mio. CHF alleine auf die Gemeinden angefallen. Dabei werden mehr als 50 Prozent (77,3 Millionen CHF) der Litteringkosten durch Esswaren und Getränkeverpackungen sowie durch Gegenstände der fliegenden Verpflegung (Servietten, Plastikbesteck etc.) verursacht. 36 Prozent (52,5 Millionen CHF) der Litteringkosten sind auf das achtlose Wegwerfen von Zigarettenstummeln zurückzuführen. Dabei lässt sich der hohe Kostenanteil der Zigarettenstummeln durch einen überdurchschnittlich hohen Aufwand für das „Beseitigen von Kleinteilen auf natürlichen Flächen (Rasen, Sand, Hecken etc.)“ begründen.³⁰

Die österreichische Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft ASFINAG gibt an, dass 1.700 Tonnen Müll (750 Lkw-Ladungen) jährlich entlang von **österreichischen Autobahnen und Schnellstraßen** händisch aufgesammelt werden müssen. Dieser Müll stellt ein Viertel des Gesamtmülls dar und besteht aus beispielsweise Apfelresten, Zigarettenstummeln, Verpackungen und Dosen, Flaschen, aber auch aus Werkzeugen und alten Autoreifen. Dabei werden vom Unternehmen bis zu 1.000 Mitarbeiter zusätzlich zur normalen Tätigkeit im Straßenerhaltungsdienst eingesetzt. Neben dem Einsatz von Mitarbeitern und dem zusätzlichen Aufstellen von Müllcontainern investiert der österreichische Straßenerhaltungsdienst etwa 400.000 Euro in Werbe- und Informationskampagnen zur Thematik Littering. Die ASFINAG gibt zudem an, dass ihre Aufwände für das Sammeln und Entsorgen von Müll bei circa 8,6 Millionen Euro pro Jahr liegen.³¹

²⁷ Vgl. Clean Europe Network (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [05.06.2017].

²⁸ Vgl. Berge/Sommerhalder (2011), S. 13, Onlinequelle [11.12.2017].

²⁹ Vgl. Clean Europe Network (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [05.06.2017].

³⁰ Vgl. Berge/Sommerhalder (2011), S. 10 ff, Onlinequelle [11.12.2017].

³¹ Vgl. ASFINAG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [06.06.2017].

2.7.2 Spezifische Auswirkungen des Litterings auf Organisationen und Marken

Obwohl in der Praxis der Mensch beziehungsweise der Endkunde den Müll achtlos verstreut, werden Unternehmen für die Entstehung von Müll verantwortlich gemacht. So erwarten sich die Gesellschaft, die Politik und die Gesetzgeber zunehmend, dass Unternehmen die Phasen nach dem Konsum ihrer Produkte in ihre Geschäftsstrategie aufnehmen. Dadurch soll verhindert werden, dass Produkte und Verpackungen Probleme für die Umwelt darstellen.³²

Weiters hat die Präsenz von Müll auch eine negative Auswirkung auf die Haltung gegenüber einer Marke und auf das Markenimage. Dies bezieht sich sowohl auf den Verschmutzungsgrad der Umgebung eines Unternehmensstandortes als auch auf die Anwesenheit des Produktes in der unmittelbaren Umgebung von Müll. Diese negative Haltung zeigt sich in der Käuferabsicht, ein Produkt (wieder) zu kaufen, und im Kaufpreis, welchen der Verbraucher bereit ist zu zahlen.³³

So leidet auch der Tourismus unter den Littering-Auswirkungen wie zum Beispiel unter Imageverlust.³⁴

McDonald's ist sich der Problematik „Littering“ bewusst und startete zum Beispiel 2010 die Anti-Littering-Kampagne „Kick the trash“ in Verbindung mit der FIFY World Cup 2010.³⁵ McDonald's Schweiz schickt beispielsweise seine Mitarbeiter auf eine tägliche Aufräumtour³⁶ und McDonald's in Großbritannien arbeitet verstärkt mit Charity Organisationen unter dem Titel „Helping to keep Britain tidy“ zusammen.³⁷

2.7.3 Auswirkungen auf die Landwirtschaft

Der achtlos weggeworfene Müll entlang stark frequentierter Wege und Straßen landet vielfach in Feldern von landwirtschaftlichen Betrieben. Dieser muss von den Landwirten mühsam händisch entfernt werden, um unter anderem die Futterqualität für das Nutzvieh zu gewährleisten. Weiters kann die Nutzung der Ernteprodukte von landwirtschaftlichen Feldern und Wiesen durch den weggeworfenen Müll unmöglich gemacht werden. Diese Tatsache bedeutet nicht nur Mehraufwendungen beziehungsweise Verluste für die Landwirtschaft, sondern riskiert auch die Gesundheit von Tieren.³⁸

³² Vgl. Clean Europe Network (Hrsg.) (2014), S. 12 f, Onlinequelle [05.06.2017].

³³ Vgl. Roper/Parker (2012), S. 2262 ff, Onlinequelle [06.06.2017].

³⁴ Vgl. Leibnitz Aktuell Online (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [23.04.2017].

³⁵ Vgl. Höfler-Schwarz (2016), Onlinequelle [05.06.2017].

³⁶ Vgl. McDonald's Suisse Restaurants Sàrl (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [06.06.2017].

³⁷ Vgl. McDonald's Restaurants Limited (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [06.06.2017].

³⁸ Vgl. Gemeinde Breitenau (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [23.04.2017].

2.8 Anti-Littering-Maßnahmen

Mittels der BEATM Verhaltensmatrix von Ernst Fehr, Professor der Universität Zürich, und Gerhard Fehr³⁹ (Abb. 7) können Situationen und Kontexte eingeordnet sowie effiziente Maßnahmen gegen Littering im öffentlichen Raum eruiert werden. Dabei werden die zwei Dimensionen „Bereitschaft“ (vertikale Achse in Abb. 7) und „Bewusstsein“ (horizontale Achse in Abb. 7) gegenübergestellt. Durch das Gegenüberstellen der beiden Dimensionen ergeben sich folgende vier Quadranten:⁴⁰

- **1. Quadrant „Aufmerksamkeit erhöhen“** (rechts oben in Abb. 7): In Situationen und Kontexten, die diesem Quadranten zugeordnet werden, verfügen Menschen über ein hohes Bewusstsein über die Folgen ihres Handelns sowie über eine hohe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
- **2. Quadrant „Bewusstsein stärken“** (links oben in Abb. 7): Hier werden Situationen und Kontexte eingeordnet, bei denen Menschen zwar über eine grundsätzliche Bereitschaft, Normen einzuhalten, verfügen, aber sich im Moment der Entscheidung nicht über ihr Verhalten bewusst sind. Als Gegenaktivität sind Maßnahmen für eine verstärkte Bewusstseinsbildung über das eigene Verhalten und dessen Folgen für die Gesellschaft zu treffen.
- **3. Quadrant „Anreize setzen“** (rechts unten in Abb. 7): In Situationen und Kontexten, welche diesem Quadranten zugeordnet werden, sind sich Menschen über ihr Verhalten bewusst, aber kaum bereit, dieses Verhalten zu ändern. Um die Bereitschaft, einen Beitrag zum öffentlichen Gut zu leisten, zu erhöhen, sind hier sowohl positive als auch negative Anreize zielführend.
- **4. Quadrant „Bewusstsein stärken und Anreize setzen“** (links unten in Abb. 7): Diesem Quadranten werden Situationen und Kontexte zugeteilt, bei denen Menschen weder ein Bewusstsein für ihr Verhalten und dessen Auswirkungen noch die Bereitschaft, es zu ändern, haben. Hier ist eine Verhaltensänderung nur mittel- bis langfristig realistisch.

Zusätzlich wird in der BEATM Verhaltensmatrix ein zeitlicher Horizont von kurzfristig (rechts oben in Abb. 7) bis langfristig (links unten in Abb. 7) abgebildet. Dieser Horizont stellt die Bewertung des zeitlichen Ausmaßes zur Verhaltensänderung dar. – Je besser die Bereitschaft und das Bewusstsein durch eine Maßnahme gebildet werden, umso schneller ist mit einer Verhaltensänderung zu rechnen.⁴¹

³⁹ Vgl. Fehr/Kamm/Jäger (2014), S. 85, Onlinequelle [23.04.2017].

⁴⁰ Vgl. Fehr u.a. (2014), S. 28 f.

⁴¹ Vgl. Fehr u.a. (2014), S. 28.

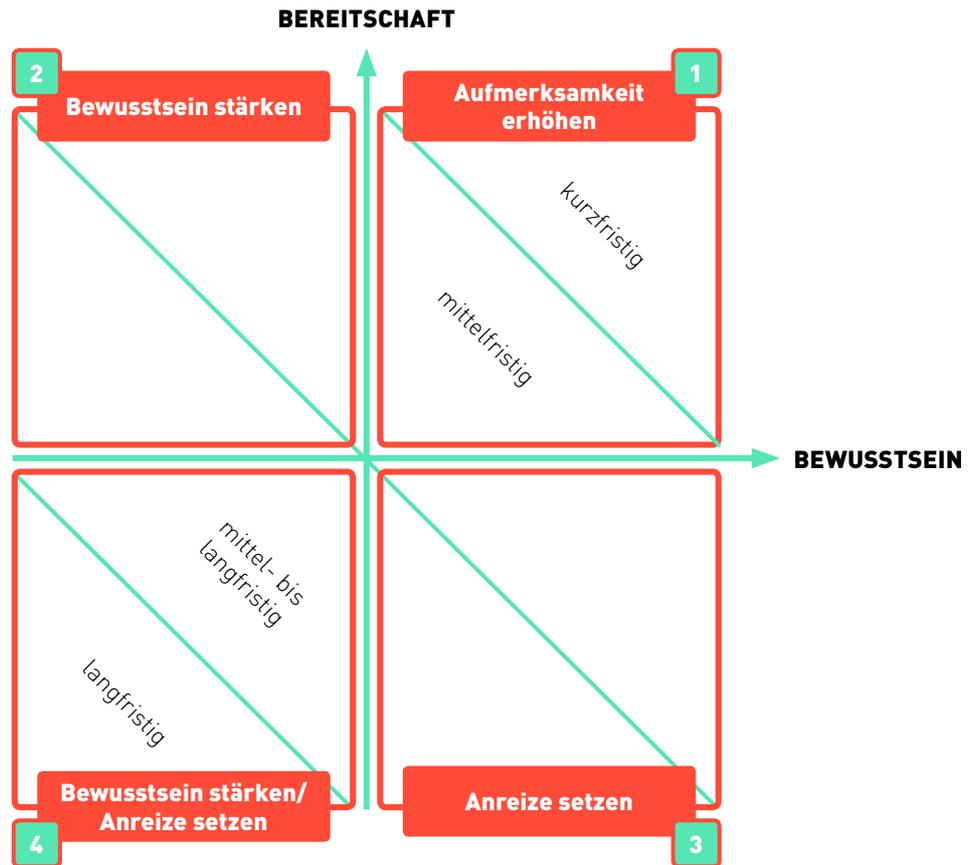


Abb. 7: BEA™ Verhaltensmatrix, Quelle: Fehr u.a. (2014), S. 28.

Innerhalb dieser Verhaltensmatrix finden sechs High-Level-Maßnahmen, welche in Tab. 4 beschrieben werden, Anwendung. Nachfolgende Maßnahmen beschreiben die beiden Dimensionen „Bewusstsein und/oder Bereitschaft aufbauen und stärken“:⁴²

⁴² Vgl. Fehr u.a. (2014), S. 28 ff.

High-Level-Maßnahmen	Beschreibung	Hauptmaßnahmen aus der BEA™ Verhaltensmatrix
Kommunikation und Bildung	Stärkt das Bewusstsein für die Littering-Problematik beziehungsweise das Bewusstsein für die negativen Effekte auf die Gesellschaft	Bewusstsein stärken Anreize setzen
Negative Anreize und Kontrolle	Zielen mittels Sanktionen bei ungewünschten Verhaltensweisen darauf ab, die Bereitschaft für eine sozial erwünschte Verhaltensweise zu erhöhen	Anreize setzen
Positive Anreize und Enabler	Versuchen, mittels Belohnungen bei gewünschten Verhaltensweisen die Bereitschaft für diese zu erhöhen sowie diese zu ermöglichen	Anreize setzen Aufmerksamkeit erhöhen
Belief Management	Zielt darauf ab, die Bildung einer Norm des „Nicht-Litterns“ und damit eine höhere Bereitschaft, nicht zu littern, zu fördern	Bewusstsein stärken Anreize setzen
Attention Shifting	Zielt oft unterschwellig darauf ab, das Verhalten in die gewünschte Richtung zu lenken, und beeinflusst dabei hauptsächlich die Bereitschaft nicht zu littern	Aufmerksamkeit erhöhen Bewusstsein stärken
Preference Management	Zielt auf Präferenzbildung ab, um einen positiven Einfluss auf die Bereitschaftsparameter sowie auf das Bewusstsein zu erzielen	Bewusstsein stärken Anreize setzen

Tab. 4: High-Level-Maßnahmen, Quelle: In Anlehnung an Fehr u.a. (2014), S. 28 ff.

Im Folgenden werden Beispiele beziehungsweise Anti-Littering-Maßnahmen zu den jeweiligen sechs High-Level-Maßnahmen (Abschnitte 2.8.1 bis 2.8.6)⁴³ sowie Maßnahmen mit reinem Finanzierungsfokus und spezifische Maßnahmen bei Events und Veranstaltungen vorgestellt:

⁴³ Vgl. Fehr u.a. (2014), S. 31 ff.

2.8.1 Kommunikation und Bildung

Als Beispielmaßnahme kann hier die **Institutionelle Kommunikation**, welche sich unter anderem in Schulen oder in Jugendorganisationen wiederfindet, genannt werden. Das Thema Abfall und Littering wird zum Beispiel in den Unterricht, mit dem Ziel, den richtigen Umgang mit Abfall zu vermitteln, eingebracht.

Ein weiteres Beispiel der High-Level-Maßnahme „Kommunikation und Bildung“ ist die **Peer-to-Peer-Kommunikation**, bei der Personen aus demselben sozialen Umfeld gegen Littering eingesetzt werden. Diese Maßnahme baut auf dem Wissen auf, dass Anregungen und Tipps aus demselben sozialen Umfeld bereitwilliger angenommen werden. Mittels Dialog sollen dabei die jeweiligen Peers zu einem bewussten Umgang mit Abfall bewegt werden. Als Beispiel einer Peer-to-Peer-Kommunikation können die Trash Angels⁴⁴ des Vereins Mobile Jugendarbeit in Basel und Riehen oder die IGSU-Botschafter⁴⁵ der Schweizer Interessensgemeinschaft genannt werden.

Häufig werden auch **Informationskampagnen** als Maßnahme gegen Littering herangezogen. Über unterschiedliche Kanäle und Medien werden einfache Botschaften wie „Die Folgen von Littering“ oder „Das korrekte Entsorgen von Abfall“ kommuniziert. Grundsätzlich dienen diese Kampagnen zur Sensibilisierung der Bevölkerung im Umgang mit Abfall und für das Bewusstwerden der Littering-Problematik. Hierfür können unzählige Beispiele genannt werden, wie die Kampagnen der Charity Organisation „Keep Britain Tidy“⁴⁶, die australische Kampagne „Don't be a tosser – bin your butts“ in Victoria⁴⁷ oder die Plakat-Aktion „verMIST!“⁴⁸ des Landes Steiermark.

Weiters dienen auch **Online-Plattformen** zur Kommunikation und als Bildungsmaßnahme. So bieten Online-Plattformen Grundinformationen zu einem spezifischen Thema und ermöglichen das Netzwerken und einen Erfahrungsaustausch zwischen Akteuren und Akteurinnen. In Bezug zur Thematik Littering finden sich weltweit Online-Plattformen. Als Beispiele dienen die europaweite Plattform „European Week for Waste Reduction“ mit dem Motto „Let's Clean Up Europe!“⁴⁹, die Schweizer Plattform „Littering Toolbox“⁵⁰, die österreichische Plattform „Reinwerfen statt wegwerfen“⁵¹, die deutsche Plattform „Zero Waste Germany“⁵² oder die amerikanische Plattform „Keep NC Beautiful“⁵³.

⁴⁴ Vgl. Mobile Jugendarbeit Basel und Riehen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [23.04.2017].

⁴⁵ Vgl. IG saubere Umwelt (Hrsg.) (o.J. b): Onlinequelle [06.06.2017].

⁴⁶ Vgl. Keep Britain Tidy (Hrsg.) (2017a), Onlinequelle [07.06.2017].

⁴⁷ Vgl. Victorian Litter Action Alliance (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [23.04.2017].

⁴⁸ Vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [05.06.2017].

⁴⁹ Vgl. EWWR (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [06.06.2017].

⁵⁰ Vgl. IG saubere Umwelt (Hrsg.) (o.J. c), Onlinequelle [06.06.2017].

⁵¹ Vgl. Altstoff Recycling Austria AG (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [06.06.2017].

⁵² Vgl. Von Helldorff (2017), Onlinequelle [06.06.2017].

⁵³ Vgl. Keep America Beautiful (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [06.06.2017].

Zum Thema Littering werden beispielsweise auch **Wettbewerbe** veranstaltet, bei denen Einwohner, Gemeinden oder Künstler etwa animiert und aufgefordert werden, Plakate oder Abfalleimer zu gestalten. Oft sind diese Wettbewerbe ein Teil einer größeren Kampagne. – Durch das Involvieren von Menschen kann dabei die Macht von Mundpropaganda verstärkt genutzt werden. Ein Beispiel hierfür ist der „Postkarten-Wettbewerb Littering Kunst“⁵⁴ im Schweizer Kanton Solothurn oder der oberösterreichische Fotowettbewerb „Ab in den Kübel und nicht daneben“⁵⁵.

Ebenfalls werden Privatpersonen oder Schulklassen als sogenannte **Raumpaten** für die Kommunikation und die Informationsverbreitung zur Thematik Littering herangezogen. Dabei übernehmen Personen die Verantwortung für die Sauberkeit in bestimmten, abgegrenzten und sichtbar markierten Zonen. Mittels dieser **abfallfreien Zonen** und Raumpaten soll die Bevölkerung sensibilisiert und die Aufmerksamkeit auf das Thema Littering gelenkt werden. Ein Beispiel für Raumpatenschaften von Gemeindebürgern und abfallfreie Zonen ist die Aktion „Triffsch ...?“ im Züricher Oberland⁵⁶.

Ein weiteres Beispiel für **Raumpatenschaften** gibt die Stadt Graz. Über eine kostenlose App „Schau auf Graz“ wird die Grazer Bevölkerung aufgefordert, beispielsweise Verschmutzungen oder übergehende Mülleimer zu melden. Die „Servicestelle für mehr Sauberkeit“ geht den Meldungen nach und kümmert sich um die gemeldeten Anliegen.⁵⁷

Daneben findet sich auch die Anti-Littering-Maßnahme **„Prävention“**, bei der Passanten von Organisationen oder Botschaftern direkt auf die Problematik Littering angesprochen werden. Dabei ist man darum bemüht, dass vor Ort keine Zigarettenstummeln, Take-Away-Verpackungen oder Getränkedosen liegen bleiben. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Institution SIP (Sicherheit, Intervention, Prävention) Luzern⁵⁸.

2.8.2 Kontrolle und negative Anreize

Die Intention **verstärkter Kontrollen** beruht auf der Annahme, dass Menschen aufgrund des Gefühls beobachtet zu werden, weniger littern. Als Beispiel für verstärkte Kontrollen können Videoüberwachungen oder die Präsenz der Polizei sowie von ausgebildeten Teams sein.

Als negative Anreize zählen eingeführte **Ordnungsbußen**. Dabei sollen Bußen als Bestrafungsinstrument von Abfallsünder dienen und zum anderen Leute abschrecken, überhaupt zu littern. Dieses Instrument ist zwar grundsätzlich sehr wirkungsvoll, wird aber vielfach hinterfragt, da eine gewisse Beobachtbarkeit und Durchsetzbarkeit gegeben sein muss. – So ist die Beobachtung von Littering oft nur schwer umsetzbar und mit einem enormen Aufwand verbunden. Zugleich ist die Durchsetzbarkeit einer Sanktionierung aufgrund der schwierigen Nachweisbarkeit des Tatbestandes „Littering“ meistens nicht gegeben.

⁵⁴ Vgl. Kanton Solothurn (Hrsg.) (2006), Onlinequelle [06.06.2017].

⁵⁵ Vgl. OÖ Landesabfallverband (Hrsg.) (2011), Onlinequelle [06.06.2017].

⁵⁶ Vgl. Ernst Basler + Partner AG (Hrsg.) (2006), S. 1 ff, Onlinequelle [06.06.2017].

⁵⁷ Vgl. Demmelmair (2017), Onlinequelle [03.12.2017].

⁵⁸ Vgl. Stadt Luzern (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [06.06.2017].

Für härteres Durchgreifen gegen Littering-Sünder ist vor allem die Stadt Singapur bekannt. Hier wird gemäß dem „Environmental Public Health (Public Cleansing) Regulations“ das erste Litteringvergehen mit bis zu 1.000 SGD (circa 627 Euro⁵⁹) bestraft, das zweite mit bis zu 2.000 SGD (circa 1.256 Euro) und das dritte mit bis zu 5.000 SGD (circa 3.139 Euro). Zusätzlich werden teilweise Littering-Sünder dazu verpflichtet, einige Stunden lang öffentliche Plätze zu säubern.⁶⁰

Auch die Hauptstadt Wien hat 2008 das 1000 Reinhaltegesetz in Kraft gesetzt, welches es den sogenannten WasteWatcher erlaubt, eine Organstrafverfügung zwischen 50 und 90 Euro auszustellen, und ihnen das Anzeigerecht an die Strafbehörde im Magistrat der Stadt Wien einräumt. Seit 2017 drohen bei erschwerenden Tatbeständen sogar bis zu 2.000 Euro.⁶¹

Weiters möchte auch die steirische Landeshauptstadt Graz in Zukunft dem Vorbild Wiens folgen und mit Ordnungsbußgeldern dem Littering entgegenwirken.⁶²

2.8.3 Positive Anreize und Enabler

Zu den positiven Anreizen wird der **Dosen- und Flaschenpfand** gezählt. Mit dieser Maßnahme soll dem Verursacherprinzip Rechnung getragen werden und Menschen sollen dazu gebracht werden, dass sie ihre Dosen und Flaschen nicht mehr littern.

Auch eine entsprechende **Entsorgungsinfrastruktur** mit beispielsweise größeren oder auffälligeren Abfalleimern schafft einen positiven Anreiz, nicht zu littern. So wird es Leuten relativ leichtgemacht, ihren Abfall korrekt zu entsorgen. Als positives Beispiel⁶³ stellte McDonald's in Zürich in der Nähe der Restaurants zusätzliche Abfalleimer auf.

Ein weiteres Beispiel ist die deutsche Plattform „Pfandgeben.de“. Sie versucht, mit Müll das soziale Problem „Armut“ zu entschärfen. So vermittelt die Online-Plattform zwischen Pfandflaschenbesitzern und Pfandflaschennehmern. Von dieser Vermittlung profitieren beide Seiten: Pfandbesitzer werden ihre angesammelten Flaschen los und Pfandnehmern wird die Suche nach Pfandflaschen erleichtert.⁶⁴

2.8.4 Belief Management

Zur High-Level-Maßnahme Belief Management zählt die **Etablierung von positiven Rollenmodellen**. Der Einsatz von Vorbildern beziehungsweise Testimonials soll Menschen animieren, dem Littering vorzubeugen oder Abfall aufzuheben. Grundsätzlich soll kommuniziert werden, dass Littering inakzeptabel ist, und der Einsatz von Testimonials soll die Norm des Nicht-Litterns stärken. So setzt zum Beispiel die österreichische Wirtschaft mit der Initiative „Reinwerfen statt wegwerfen“ den österreichischen Skispringer Gregor Schlierenzauer als Anti-Littering-Botschafter und Testimonial ein⁶⁵.

⁵⁹ Vgl. finanzen.net GmbH (Hrsg.) (1999-2017), Onlinequelle [10.12.2017].

⁶⁰ Vgl. Environmental Public Health (Public Cleansing) Regulation (01.04.2017): Chapter 95, Regulations 3, Section 113, § 30 [Stand 01.04.2017].

⁶¹ Vgl. Wiener Reinhaltegesetz (Fassung vom 06.06.2017): LGBl. für Wien Nr. 47/2007, § 5, § 6 Abs. 3 [Stand 11.12.2017].

⁶² Vgl. Grazer Volkspartei (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [06.06.2017].

⁶³ Vgl. Hänni (2011), S. 43.

⁶⁴ Vgl. Mensch Mensch Mensch e.V. (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [07.06.2017].

⁶⁵ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2016), S. 22 ff.

Da in einem sauberen, gereinigten Umfeld grundsätzlich weniger gelittert wird (Broken-Windows-Theory)⁶⁶, versuchen Städte und Stadtgebiete, das Umfeld beziehungsweise die öffentlichen Räume möglichst sauber zu halten und die **Reinigungsfrequenzen zu erhöhen**.

Weiters sind **Abfallsammeltage** zur Beseitigung von Litter sehr beliebt. So sammeln Gemeinde, Schulen, Firmen und Vereine an bestimmten Tagen weggeworfenen Abfall auf Straßen, Plätzen, Wiesen und Wäldern auf. Dabei wird das Bewusstsein gestärkt, dass Littering ein Problem der ganzen Gesellschaft darstellt. Beispielsweise veranstalteten die gemeinnützige Organisation „Keep Britain Tidy“⁶⁷ und die Organisation „Die Niederösterreichischen Umweltverbände“⁶⁸ verschiedene solche Sammeltage im Jahr.

Weiters befreien in den Sommermonaten hunderte Freiwillige und Arbeitslose im Namen des Österreichischen Alpenschutzverbands die Alpen und Bergwelten von Abfällen.⁶⁹

Die Abteilung Abfallwirtschaft, Straßenreinigung und Fuhrpark der Stadt Wien organisiert seit 2006 jährliche Frühjahrsputzaktionen. Seither wurden laut Schätzungen mit Unterstützung von über 157.000 freiwilligen Helfern 290 Tonnen Abfall mit einem Volumen von etwa 3.000 Kubikmetern gesammelt.⁷⁰

Dass diese Sammeltagaktionen in Österreich immer mehr an Bedeutung gewinnen, beweist auch das jährliche Projekt „Der große steirische Frühjahrsputz“ – der Projektpartner Land Steiermark/Lebensressort, Fachgruppe Abfall- und Abwasserwirtschaft der WK Steiermark, Dachverband der steirischen Abfallwirtschaftsverbände und ORF Steiermark – welches verstärkt über unterschiedliche Kanäle (wie zum Beispiel über Social Media, TV und Hörfunk) beworben wird.⁷¹

2.8.5 Attention Shifting

Dem Attention Shifting kann man die Maßnahme „**Commitment Device**“ zuordnen. Dabei wird die Bevölkerung aufgefordert beziehungsweise per Unterschrift symbolisch verpflichtet, nicht zu littern. Als Referenz dieser Maßnahme kann die Schweizer Gemeinde Thalwil genannt werden.⁷² Hier wird neben dem persönlichen Gefühl der Verpflichtung der Gedanke gestärkt, dass sich auch die Mitbürger für die Sauberkeit im öffentlichen Raum einsetzen.

Eine weitere aufmerksamkeits-schaffende Maßnahme ist das **Verpackungsdesign** beziehungsweise die Gestaltung des gelitterten Produktes selbst. Dabei wird durch zum Beispiel Materialoptimierung und einen Hinweis die Verpackung so gestaltet, dass eine möglichst einfache Entsorgung ermöglicht wird oder weniger Abfall entsteht. Unter anderem bietet ein österreichisches Unternehmen biologisch abbaubare und kompostierbare Verpackungslösungen für die Lebensmittel-Industrie an.⁷³

⁶⁶ Vgl. Kelling/Wilson (1982), Onlinequelle [23.04.2017].

⁶⁷ Vgl. Keep Britain Tidy (Hrsg.) (2017b), Onlinequelle [06.06.2017].

⁶⁸ Vgl. Die NÖ Umweltverbände (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [07.06.2017].

⁶⁹ Vgl. Österreichischer Alpenschutzverband (Hrsg.) (o.J.), S. 2.

⁷⁰ Vgl. Stadt Wien (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [07.06.2017].

⁷¹ Vgl. Land Steiermark (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [07.06.2017].

⁷² Vgl. Gemeinde Thalwil (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [07.06.2017].

⁷³ Vgl. Meier Verpackungen GmbH (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [07.06.2017].

Coca-Cola realisierte 2013 zusammen mit der Werbeagentur Ogilvy & Mather China eine Kampagne, bei der sie verschiedene Coca-Cola-Flaschenverschlüsse (siehe Abb. 8) verteilte, um den Coca-Cola-PET-Flaschen ein zweites Leben einzuhauchen.⁷⁴



Abb. 8: Coca-Cola Coke Kampagne: 2nd Live Caps, Quelle: designboom (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [23.04.2017].

Des Weiteren können **öffentliche, visuelle Nudges** (kleine Stupser) im Moment der Entsorgungsentscheidung eingesetzt werden, um ein potenzielles Littering zu vermeiden. Ein Beispiel hierfür ist das Einrichten von sogenannten Ballot Bins (siehe Abb. 9) in London.⁷⁵ Diese fördern spielerisch über Voting zu verschiedenen Themen das richtige Entsorgen von Zigarettenstummeln.



Abb. 9: Zigarettenstummel-Voting in London, Quelle: Barrie (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [07.06.2017].

⁷⁴ Vgl. Lixil Graphics Ltd. (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [07.06.2017].

⁷⁵ Vgl. Hubbub (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [07.06.2017].

2.8.6 Preference Management

Maßnahmen im Bereich Preference Management sind sehr aufwändig und benötigen einen langfristigen Fokus, da sie bereits unter anderem bei Erziehungsmaßnahmen im frühkindlichen Alter ansetzen. Hier ist neben der elterlichen Verpflichtung auch die (Bildungs-)Politik gefragt.

2.8.7 Maßnahmen mit reinem Finanzierungsfokus – Littering-Gebühr

Abseits der definierten High-Level-Maßnahmen kann auch die Einführung einer Littering-Gebühr genannt werden. Dabei wird beispielsweise in der Stadt Bern eine Beteiligung an den Litteringkosten von Betrieben, welche durch ihr Angebot Littering-Mitverursacher sind, gefordert. Eine direkte Gebühr kann weiters auf Verpackungen anfallen, welche schlussendlich auf den Verbraucher abgewälzt werden. Über diese Littering-Gebühr sollen die Mehraufwände der Reinigung und Entsorgung finanziert und zugleich Betriebe für die Bekämpfung von Littering aktiviert werden.⁷⁶

2.8.8 Abfallvermeidung und -verringerung auf Veranstaltungen und Events

Wie bereits mehrfach erwähnt, führen Events und öffentliche Versammlungen zu einem erhöhten Littering-Aufkommen. Mittels Mehrweggeschirr oder ausgeklügelten Abfallwirtschaftssystemen wird versucht, Veranstaltungen nachhaltig auszurichten. Beispielsweise bietet der Vorarlberger Umweltverband mit dem Programm „ghörig feshta“ Beratungen und Checklisten für die Planung und Umsetzung von nachhaltigen Veranstaltungen an.⁷⁷

Weitere kreative Maßnahmen für ein Anti-Littering-Verhalten auf Festivals sind beispielweise Festival-Apps, welche unter anderem auf die Motivation von Gamification aufbauen, oder der Verkauf von vergünstigten Tickets an „Nicht-Litterer“ mit der Vereinbarung zu einem Anti-Littering-Verhalten.⁷⁸

2.8.9 Übersicht von Anti-Littering-Maßnahmen

Für einen Überblick über mögliche Anti-Littering-Maßnahmen wird die Tab. 5 von Berger/Staub/Heeb (2008) vorgestellt. In dieser Tabelle werden Anti-Littering-Maßnahmen charakterisiert und nach Wirkungsebenen (Spalten „Wirkungsebenen“ in Tab. 5) beurteilt. Zugleich werden Einstufungen nach Kriterien (Spalten „Wirkungseinstufungen“ in Tab. 5) – wie spezifisch eine Maßnahme ist, welche Reichweite sie hat und wie sie von der Zielgruppe wahrgenommen wird – vorgenommen.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Fehr u.a. (2014), S. 40.

⁷⁷ Vgl. Gemeindeverband für Abfallwirtschaft und Umweltschutz (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [07.06.2017].

⁷⁸ Vgl. Fehr u.a. (2014), S. 86 ff.

⁷⁹ Vgl. Berger/Staub/Heeb (2008), S. 24 ff.

Maßnahmen-Kategorien	Maßnahmen	Wirkungsebenen					Wirkungseinstufung			
		Soziale Kontrolle	Normen	Korrektes Verhalten erleichtern	Anreize und Verbote	In-Wert-Setzen des öff. Raums	Zielgruppenspezifität	Situationspezifität	Produktspezifität	Reichweite
Soziales Netzwerk	Raumpatenschaften	X	X				Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Intervention durch Gleichaltrige (Peers)	X	X	X			Rot	Beige-grau	Beige-grau	Beige-grau
	Litteringbotschafter und Präsenzreiner	X	X				Rot	Beige-grau	Beige-grau	Beige-grau
	Mobile Bars	X	X		X	X	Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Partizipative Raumplanung und -gestaltung	X	X	X		X	Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Gemeinwesenarbeit	X	X	X		X	Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Jugendarbeit	X	X			X	Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
Kommunikation	Hinweistafeln/Verbotsschilder		X				Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Abfallfreie Zone	X	X			X	Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Raumbezogene Sensibilisierungskampagnen		X				Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Hinweis auf Verpackungen		X	X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Breit gerichtete Sensibilisierungskampagnen		X				Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Medienmitteilungen		X				Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
Anreizsysteme	Pfandsysteme				X		Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Wettbewerbe – Verbunden mit Rückgabe von Verpackungen				X		Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Bußsen		X	X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
Überwachung, Interventionen	Polizei und Sicherheitsdienste				X		Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Jugendpolizei und SIP		X	X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Kamera-Überwachung				X		Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
Infrastruktur für Entsorgung und Aufenthalt	Permanente Entsorgungsinfrastruktur			X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Variable Entsorgungsinfrastruktur			X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Rückgabestelle für wiederverwertbare Materialien			X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Litter-Beutel abgeben		X	X	X		Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Aufenthalts- und nutzungserschwerende Infrastruktur			X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Aufenthalts-Infrastruktur vor Verkaufsstellen von fliegender Verpackung	X	X				Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
Raumgestaltung, -qualität	Übersichtlichkeit und Transparenz	X					Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Kunst	X				X	Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Qualität der Materialien	X				X	Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Häufiges Reinigen	X				X	Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
Bildung und Jugendarbeit	Abfallaktionen/Abfalltage		X				Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Abfallunterricht		X				Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
Veränderung des Konsumangebots	Abfallreduktion durch Verpackungsminimierung			X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau
	Verkaufsverbot von Alkohol (z.B. an Jugendlichen unter 18 J)			X			Rot	Türkis	Beige-grau	Beige-grau

Tab. 5: Anti-Littering-Maßnahmen mit Einstufung nach Wirkungsebenen und nach Wirkung (Rot = hohe Wirkung, Beige-grau = mittlere Wirkung, Türkis = niedrige Wirkung), Quelle: Berger/Staub/Heeb (2008), S. 25 ff (leicht modifiziert).

2.9 Zusammenfassung und Fazit

Littering ist der Begriff für das achtlose bewusste und unbewusste Wegwerfen beziehungsweise Liegenlassen von Abfall am Anfallsort – im öffentlichen Raum und in der Natur. Dass Littering eine weltweite Problematik unserer Gesellschaft und Umwelt darstellt, beweisen weltweite Anti-Littering-Maßnahmen. Durch die Literaturrecherche stellte sich vor allem die Schweiz als das europäisches Vorbild in Zusammenhang mit Anti-Littering-Maßnahmen heraus.

Wenn man „Littering“ aus verschiedenen Perspektiven von Akteuren und Kontexten betrachtet, lässt sich erkennen, dass es verschiedene Einflussfaktoren auf das Verhalten „Littering“ gibt. Zudem gibt es unterschiedlichen Steuerungsmöglichkeiten, um dem Problem Littering zu begegnen.

Litter setzt sich zum größten Teil aus Kleinteilen zusammen, wobei sich die Zusammensetzung des Litter je nach Ort und Stadt unterschiedlich verhält. Diese Kleinteile – zu denen Zigarettenstummeln als das am häufigsten gelitterte Objekt zählen – bedeuten einen überdurchschnittlich hohen (finanziellen) Aufwand zur „Beseitigung dieser Kleinteile auf natürlichen Flächen (Rasen, Sand Hecken etc.)“. Zudem lässt sich Litter kaum beziehungsweise nur schwer in den Stoffkreislauf zurückführen und muss als Restmüll entsorgt werden.

Vor allem die Verhaltensforschung beschäftigt sich mit dem Phänomen „Littering“ und erklärt Littering durch das mangelnde Bewusstsein über das eigene Verhalten und durch das fehlende Bewusstsein über die Auswirkungen von Littering. Zudem beeinflussen die eigene persönliche Grundeinstellung und das äußere Umfeld dieses Verhalten. Laut Passanten-Befragungen werden die Hauptursachen des Littering oft der Bequemlichkeit und der Gleichgültigkeit zugeschrieben. Wesentlich ist dabei die Erkenntnis, dass sowohl die eigenen als auch die von Fremden hinterlassenen Abfälle generell als äußerst störend empfunden werden.

Littering wirkt sich in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft und Umwelt aus. So machen sich Auswirkungen des Litterings auch in Branchen, Unternehmen und bei Marken direkt und indirekt bemerkbar. Unternehmen, Organisationen, Städte und Länder versuchen dabei, je nach Kontext und Zielsetzung Anti-Littering-Maßnahmen zu setzen, die vom „Bewusstsein stärken“ über „Anreize setzen“ bis hin zum „Aufmerksamkeit erhöhen“ reichen.

Die meisten Maßnahmen werden von gemeinnützigen Organisationen, Interessensgemeinschaften und Regionen beziehungsweise Städten initiiert. Diese Maßnahmen stützen sich vor allem auf die Wirkung von Kommunikation und Medien, die Einbindung der Gesellschaft und/oder den Einfluss des Gesetzgebers.

3 SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Da sich diese Arbeit mit der Entwicklung eines Geschäftsmodells zur Lösung eines gesellschaftsrelevanten Problems beschäftigt, liegt es nahe, das Trendthema „Social Entrepreneurship“⁸⁰ kurz aufzugreifen.

In der Literatur finden sich zum Thema „Social Entrepreneurship“ viele unterschiedliche, teils synonym verwendete Ausdrücke wieder. Viele davon stammen aus dem angelsächsischen Raum, Beispiele hierfür sind Begriffe wie Social Enterprise, Social Purpose Venture, Non-Profit Enterprise, Venture Philanthropy, aber auch sozial- und philanthropisches Unternehmen/Unternehmertum. Für eine Eingrenzung des Begriffs und für ein erstes Verständnis hilft die Gegenüberstellung (Tab. 6) von klassischen, primär gewinnerwirtschaftenden Tätigkeitsformen und primär gemeinnützigen beziehungsweise streng philanthropischen Tätigkeitsformen von Dees (1998). Aus diesem Social Entrepreneurship-Spektrum geht hervor, dass sich Social Entrepreneurship sowohl auf Elemente aus gebräuchlichen Non-Profit-Organisationen als auch aus gewinnorientierten Unternehmen beziehen kann.⁸¹

		Philanthropisch	←————→	Wirtschaftlich
Motive, Methoden und Ziele		Gemeinwohl	Unterschiedliche Motive	Eigennutzen
		Getrieben durch Mission	Getrieben durch Mission und Markt Soziale und ökonomische Werte	Getrieben durch Markt
		Soziale Werte		Ökonomische Werte
Schlüssel-Stakeholder	Kapitalgeber	Spenden und Subventionen	Kapital unter Marktzins oder Mix aus Spenden und Kapital zum Marktzins	Kapital zum Marktzinssatz
	Nutznießler	Gratisverteilung	Subventionierte Preise oder Mix aus vollem Preis und Gratisverteilung	Preise bestimmt durch Angebot und Nachfrage
	Mitarbeiter	Ehrenamtliche, Freiwillige	Vergütung unter Marktkonditionen oder Mix aus ehrenamtlicher und marktüblicher Vergütung	Marktübliche Vergütung
	Lieferanten	Sachspenden, Pro Bono Leistungen	Spezialrabatte oder Mix aus Sachspenden/Pro Bono und Lieferungen zu Marktpreisen	Lieferung zu Marktpreisen

Tab. 6: Social Entrepreneurship-Spektrum, Quelle: Dees (1998), S. 60 (leicht modifiziert).

⁸⁰ Vgl. Gopak (2016), Onlinequelle [07.06.2017]; Vgl. Papasabbas/Melzer (2015), Onlinequelle [07.06.2017].

⁸¹ Vgl. Dees (1998), S. 60.

Zahra u.a. (2009) definieren aufgrund einer Auswertung von 20 unterschiedlichen Studien zum Thema Social Entrepreneurship den Begriff folgendermaßen: „Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.“⁸²

Der wesentliche Unterschied zwischen traditionellen Unternehmen und Social Entrepreneurship liegt in der Zielsetzung zur Schaffung von gesellschaftlichen Nutzen. Mit der Gegenüberstellung von Wirtschaftsunternehmen und dem Social Entrepreneurship, wie in Abb. 10 visualisiert, wird deutlich, dass es aufgrund der Ausprägung der Zielverfolgung viele Abstufungen und Kombinationen geben kann.⁸³

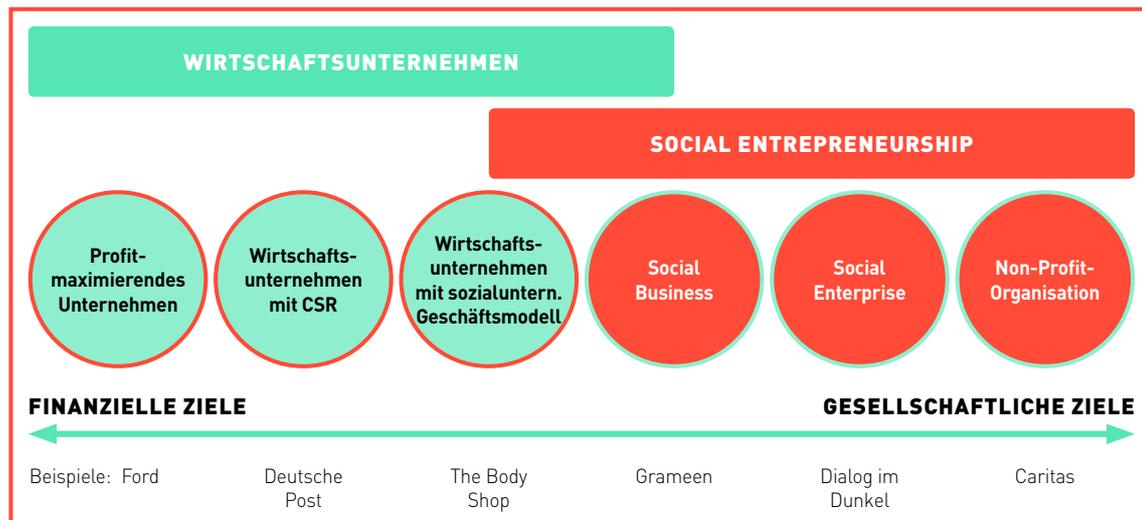


Abb. 10: Unterscheidung von Organisationen aufgrund ihrer Zielsetzung, Quelle: Müller u.a. (2016), S. 361.

Demnach unterscheiden Müller u.a. (2016) zwischen sechs unterschiedlichen Unternehmenstypen (in Abb. 10 von links nach rechts):⁸⁴

Profit-maximierende Unternehmen: Grundsätzlich handelt es sich hierbei um traditionelle oder kommerzielle Unternehmen, deren Fokus auf der Profit-Maximierung liegt. Dabei können beispielsweise eigentümergeführte Unternehmen prinzipiell auf Gewinn verzichten, um sich für ökologische oder soziale Themen zu engagieren.

Wirtschaftsunternehmen mit Corporate Social Responsibility (CSR): Diese Unternehmen übernehmen aus diversen Gründen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Hierzu zählen Aktivitäten wie Sponsoring, Spenden oder freiwilliges Engagement für ökologische und/oder soziale Zwecke. Beispiele hierfür können die Weiterbildung der Mitarbeiter, aber auch Erstversorgungsmaßnahmen nach Katastrophen sein.⁸⁵

⁸² Zahra u.a. (2009), S. 522, Onlinequelle [21.07.2017].

⁸³ Vgl. Müller u.a. (2016), S. 361.

⁸⁴ Vgl. Müller u.a. (2016), S. 361 ff.

⁸⁵ Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2011), Onlinequelle [07.06.2017].

Wirtschaftsunternehmen mit sozialunternehmerischem Geschäftsmodell: Hierzu werden Unternehmen gezählt, welche gesellschaftliche Aspekte in ihr Kerngeschäft integrieren, wie etwa Bioläden, welche ausschließlich Bioprodukte anbieten.

Social Business (auch Social Business Enterprise): Dieser Begriff wurde vom Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus mit der Präsentation des Paradebeispiels eines Social Business-Konzepts „Mikro Kredite für Arme“ ins Leben gerufen. Social Business bezeichnet Tätigkeiten, bei denen die Lösung eines gesellschaftlichen Problems im Vordergrund steht. Dabei wird dem Erwirtschaften von Gewinnen eine besondere Bedeutung hinsichtlich wirtschaftlicher Unabhängigkeit zugeschrieben. Yunus (2007) unterstreicht, dass eine externe Unterstützung beispielsweise in Form von Spenden und Freiwilligenarbeit höchstens in den Anfangsphasen eine Rolle spielt. Im Idealfall kommen sozial orientierte Unternehmen in einen Zustand der finanziellen Unabhängigkeit, um zum Beispiel Liquiditätsengpässe auszugleichen und um expandieren zu können. Zusammengefasst beschreibt Yunus drei Kriterien des Social Business:⁸⁶

- Das Erwirtschaften von Gewinnen („non-loss“)
- Keine Gewinnausschüttung an Anteilseigner („non-dividend“)
- Verfolgung von sozialen Zielen („social objective“)

Social Enterprise wird in der Literatur oft synonym zum vorher erläuterten Begriff „Social Business“ verwendet.⁸⁷ Als ein wesentlicher Unterschied kann aber der Finanzierungsmix gesehen werden. So schließen sich bei Social Enterprise das Erwirtschaften von Erträgen am Markt und der gleichzeitige Bezug von Spenden oder staatlichen Zuwendungen nicht aus.

Non-Profit-Organisationen (NPO) verfolgen ausschließlich soziale, ökologische, kulturelle und/oder wissenschaftliche Ziele – also keine wirtschaftlichen Gewinnziele. Man findet Non-Profit-Organisationen unter anderem in der Politik oder in den Entwicklungs- und Katastrophenhilfen. Die Finanzierung erfolgt über verschiedene Wege, wie etwa über private Spenden, Mitgliedsbeiträge oder über den Bezug von öffentlichen Geldern, wenn sie Aufgaben des Staats, wie beispielsweise Rettungsdienste, übernehmen. Im Gegensatz zu Social Business und Social Enterprise werden Non-Profit-Organisationen als weniger marktnah und innovativ gesehen.

Geschäftsmodellprinzipien des Social Entrepreneurships

Vorgreifend auf das Kapitel 4 zum Thema Geschäftsmodelle lässt sich sagen, dass das Thema „Social Entrepreneurship und Geschäftsmodelle“ im Vergleich zu anderen Forschungsfeldern noch in den Kinderschuhen steckt. Wie bei den klassischen Geschäftsmodellen (siehe Kapitel 4), lassen sich auch die Geschäftsmodelle im Bereich von Social Entrepreneurship durch die Ausgestaltung der vier Kernelemente unterscheiden:⁸⁸

⁸⁶ Vgl. Yunus/Weber (2007), S. 21 ff.

⁸⁷ Vgl. Mauksch u.a. (2011), S. 13.

⁸⁸ Vgl. Müller u.a. (2016), S. 374.

- Nutzenversprechen: Was wird dem Kunden geboten?
- Wertschöpfungsarchitektur: Wie wird das Produkt beziehungsweise die Leistung erstellt?
- Kunden(schnittstelle): Wer sind die Zielkunden und wie wird das Produkt zum Kunden gebracht?
- Ertragsmodell: Wie wird Wert erzielt?

Dennoch weist das Social Entrepreneurship Unterschiede in der Art und Weise, wie es diese Elemente ausgestaltet, auf. Auf Basis einer Studie von Mueller/Chambers/Neck (2013) wurden hierzu sieben Prinzipien des Social Entrepreneurs identifiziert.⁸⁹

- **Das Aufbauen und Managen eines komplexen Stakeholder-Netzwerkes:** Social Entrepreneure beziehen eine große Bandbreite an Stakeholdern mit unterschiedlichen Funktionen für die Zielerreichung und für die Schaffung von sozialen Werten mit ein. Dabei besteht das Stakeholdernetzwerk sowohl aus kommerziellen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Lieferanten als auch aus Kunden und Begünstigten.
- **Die Erziehung und Induzierung einer Verhaltensänderung der Zielgruppe:** Social Entrepreneure induzieren respektive bewirken Verhaltensänderungen beim Kunden, die zur Erfüllung von Wertversprechen beim Kunden notwendig sind.
- **Die Mission und das Artikulieren der sozialen Bedeutung und Auswirkungen:** Social Entrepreneure müssen in der Lage sein, ihre Mission, ihr Geschäftsmodell und den sozialen Mehrwert so zu kommunizieren, dass sich Menschen und ihre Stakeholder darauf beziehen können.
- **Co-Creation, die Einbindung der Zielgruppe in die Erstellung und Verbreitung des Produktes oder der Dienstleistung:** Social Entrepreneure involvieren die Zielgruppen, Stakeholder und deren Ansprüche und Bedürfnisse in die Leistungserstellung, um einerseits Ressourcen zu schonen und um andererseits eine Akzeptanz zu schaffen beziehungsweise eine dauerhafte Nutzung und nachhaltige Wirkung zu gewährleisten.
- **Die Bekämpfung der Problemursache:** Social Entrepreneure geben sich nicht mit der Bekämpfung von Symptomen zufrieden. Sie versuchen, die eigentlichen Ursachen des Problems zu eliminieren, um systematisch und dauerhaft eine Veränderung zu bewirken.
- **Das Finanzierungsmodell im Sinne der sozialen Mission:** Social Entrepreneure bringen das Finanzierungsmodell in Einklang mit ihrer Mission und schaffen dabei ein Vertrauen zwischen dem Geschäftsmodell und ihren Anspruchsgruppen wie Partnern, Kunden und der Gesellschaft.
- **Die Priorisierung von sozialen und finanziellen Erlösen:** Social Entrepreneure streben ein Erlösmodell an, welches eine langfristige Finanzierung zur Erfüllung der eigentlichen sozialen Mission sichert. Trotz einer augenscheinlichen Ausgewogenheit von sozialen und finanziellen Zielen liegt die Priorisierung im Social Entrepreneurship eindeutig bei der sozialen Zielerreichung.

⁸⁹ Vgl. Müller/Chambers/Neck (2013), S. 313.

4 GESCHÄFTSMODELLE

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Thematik „Geschäftsmodelle“ und fasst somit wesentliche Grundlagen für die Entwicklung eines Geschäftsmodellprototypen im Praxisteil zusammen. Da bezüglich der Begriffsdefinition von Geschäftsmodellen kein Konsens vorherrscht, wird hier versucht, ein gemeinsames Verständnis über das Thema „Geschäftsmodell“ im Sinne dieser Arbeit aufzubauen. Folglich wird der Nutzen von Geschäftsmodellen erläutert, der Bezug zur Geschäftsmodellinnovation hergestellt und Geschäftsmodellansätze und Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellen aus Literatur und Praxis vorgestellt.

4.1 Definition und Abgrenzung

Den Ursprung des Geschäftsmodells als Konzept ordnen Autoren aus diversen disziplinären Richtungen unterschiedlichen Quellen zu. So wird die Einführung des Geschäftsmodells in den Bereichen der Management- und Betriebswissenschaften, der Informationssysteme und der Wirtschaftsinformatik und im Bereich der Ökonomen unterschiedlich zwischen dem späten 18. Jahrhundert und den 1970er Jahren datiert. Weiters tragen Tatsachen wie:

- der parallele Auftakt des „Geschäftsmodells“ als Begriff und Konzept in diversen Forschungsgemeinschaften und
- die Verbreitung des „Geschäftsmodells“ mit dem Aufkommen der „New Economy“ mit den Möglichkeiten des Internets

dazu bei, dass sich bis heute kein einheitliches Begriffsverständnis durchgesetzt hat.⁹⁰

Unwiderruflich hat sich das „Geschäftsmodell“ als Grundlage für die Beschreibung der Funktionsweise eines Unternehmens in den 1990er Jahren durchgesetzt. Mittlerweile wird das Konzept „Geschäftsmodelle“ auch zur Beschreibung der Aktivitäten von beispielsweise Non-Profit-Organisationen oder Tourismusregionen herangezogen.⁹¹

Einen vertieften Überblick über Geschäftsmodelldefinitionen von verschiedenen Autoren gibt Schallmo (2013a).⁹² Eine in der Literatur oft herangezogene Definition geben Osterwalder/Pigneur (2010): „A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“⁹³

⁹⁰ Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 14 ff.

⁹¹ Vgl. Bieger/Krys (2011), S. 1 f.

⁹² Vgl. Schallmo (2013a), S. 20 ff.

⁹³ Osterwalder/Pigneur (2010), S. 14.

Viele Autoren zählen in ihrer Definition auch die einzelnen Elemente auf, aus denen ein Geschäftsmodell besteht.

So definieren Gassmann/Frankenberger/Csik (2017) ein Geschäftsmodell über dessen vier Kernelemente: Kunde, Wertschöpfung, Nutzenversprechen und Ertragsmechanik. Diese werden von den Autoren im magischen Dreieck der vier Dimensionen (Abb. 11) skizziert. Dabei wird jedes dieser vier Elemente von einer Leitfrage begleitet:⁹⁴

- Kunden: Wer sind unsere Zielkunden?
- Nutzenversprechen: Was bieten wir den Kunden an?
- Wertschöpfungskette: Wie stellen wir die Leistung her?
- Ertragsmechanik: Wie wird Wert erzielt?



Abb. 11: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6 f, (leicht modifiziert).

Neben der Funktion als Beschreibungs-/Definitionsgrundlage werden Geschäftsmodellelemente auch als Ansatzpunkte für innovatives Handeln gesehen.⁹⁵

Nach Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005) wird weiters die Uneinigkeit über die Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“ durch die unterschiedlichen Abstraktionsebenen und Perspektiven, welche Autoren heranziehen, begründet. Mit der Analyse von vorherrschenden Geschäftsmodellen konnten Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005) drei unterschiedliche Abstraktionsebenen mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad identifizieren.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6 f.

⁹⁵ Vgl. Stähler (2002) S. 78.

⁹⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005) S. 5 f., Onlinequelle [01.05.2017].

- **Geschäftsmodellkonzepte (Meta-Modell):** Geschäftsmodelle als Meta-Modell beziehungsweise als abstraktes Konzept können zur allgemeinen Beschreibung von existierenden Unternehmungen herangezogen werden. Diese übergreifenden Geschäftsmodellkonzepte beschreiben, aus welchen Elementen ein Geschäftsmodell besteht.
- **Taxonomien beziehungsweise Geschäftsmodelltypen (Submeta-Modell):** Ein Geschäftsmodelltyp beschreibt Unternehmen aus einer Branche mit gemeinsamen Charakteristiken beziehungsweise fasst Unternehmen mit ähnlichen oder gleichen Geschäftstätigkeiten zusammen. Während sich Geschäftsmodelltypologien auf theoretische beziehungsweise konzeptionelle Ansätze beziehen, beruhen Geschäftsmodelltaxonomien auf dem von Geschäftstätigkeiten und empirischen Arbeiten beobachteten Verhalten.⁹⁷
- **Existierende Geschäftsmodelle:** Diese Ebene dient zur Darstellung und Beschreibung von realen Geschäftsmodellen oder von konkreten Geschäftsmodellkonzepten. Viele Autoren nutzen diese Perspektive, um bestehende Geschäftsmodelle zu beschreiben beziehungsweise zu analysieren. In dieser Ebene finden sich Geschäftsmodelle, welche konkrete, reale Unternehmungen oder Konzepte beschreiben.

4.2 Nutzen von Geschäftsmodellen

Bei der Suche nach Antworten auf die Frage „Wozu ein Geschäftsmodell?“ können grundsätzlich vier Anwendungskategorien für den gezielten Einsatz von Geschäftsmodellen identifiziert werden:

Das Geschäftsmodell als Analyse-, Kommunikations-, Management- und Planungstool sowie als Prognosetool für Geschäftstätigkeiten.⁹⁸ In den nachfolgenden Unterkapiteln werden diese Tools kurz erläutert.

4.2.1 Geschäftsmodell als Analysetool

Das Geschäftsmodell als Analysemodell bildet in vereinfachter Form die wichtigsten Elemente der Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens und deren Beziehungen zueinander ab. Dabei bestimmen der gewählte Geschäftsmodellansatz und die zugrundeliegenden Theorien, welche Elemente zur Beschreibung der Geschäftstätigkeit wesentlich sind. Zur Analyse können Geschäftsmodelltypen und Taxonomien, aber auch besonders erfolgreiche Geschäftsmodelle als Vorbilder herangezogen werden.⁹⁹

Mit dem Sichtbarmachen von Geschäftsmodellelementen und deren Wechselwirkungen können (innovative) Ideen und Konzepte gefunden, überprüft und bewertet werden.¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl. Baden-Fuller/Morgan (2010), S. 161, Onlinequelle [25.05.2017].

⁹⁸ Vgl. Osterwalder (2004), S. 19; Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 26 f.; Vgl. Baden-Fuller/Morgan (2010), S. 165 f, Onlinequelle [25.05.2017].

⁹⁹ Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 26 f.

¹⁰⁰ Vgl. Rentmeister/Klein (2003), S. 24 f.

4.2.2 Geschäftsmodell als Kommunikationstool

Geschäftsmodelle sind ein wichtiges Instrument, um die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens greifbar zu machen. Ein Geschäftsmodell hilft dabei, die Geschäftslogik zu erfassen, zu visualisieren, zu verstehen und zu kommunizieren.¹⁰¹

Sozusagen können mithilfe eines Geschäftsmodellframeworks – mit dem Überführen der Geschäftsmodellelemente und deren Beziehungen in eine verständliche, gemeinsame Sprache – Diskussionen und ein einheitliches Verständnis über das gegenwärtige Geschäftsmodell zwischen Stakeholdern ermöglicht werden. Zudem wird durch ein solches Framework ein künftiges, vorher noch nicht dagewesenes Geschäftsmodell greifbar gemacht.¹⁰²

4.2.3 Geschäftsmodell als Management- und Planungstool

Das Geschäftsmodell als Analyse- und Kommunikationstool eignet sich in Folge auch als Werkzeug für das Management zur Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen sowie als Grundlage für strategische Entscheidungen.¹⁰³

Weiters kann ein Geschäftsmodell als Rezept gesehen werden. Mit den richtigen Zutaten (Geschäftsmodellelementen) und den zugrundeliegenden Prinzipien („kochen“, „backen“, „braten“, „Temperatur“, „Zeit“, ...) kann ein gewisser Erfolg in der Planung sichergestellt werden. Dennoch hängt die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodellrezeptes vom Knowhow und von den Fähigkeiten des Kochs ab. Das Rezept „Geschäftsmodell“ ist grundsätzlich von anderen kopierbar. Es gibt aber viele Möglichkeiten, um ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu gestalten. – Es liegt an der Ausgestaltung und Auslegung des Rezepts, eine Kopierbarkeit des Geschäftsmodells zu verhindern.¹⁰⁴

4.2.4 Geschäftsmodell als Prognosetool

Mit einem bestimmten Satz von Geschäftsmodellelementen und deren Beziehungen zueinander kann das Geschäftsmodell als eine Art Bausatzsystem gesehen werden. Mit dem Austausch von Elementen und unterschiedlicher Konfiguration des Systems können Simulationen erstellt und mögliche Zukunftsbilder aufgezeigt werden. Dabei kann das Geschäftsmodell dazu beitragen, Innovationen zu fördern und die Zukunftsbereitschaft von Unternehmen erhöhen.¹⁰⁵

¹⁰¹ Vgl. Osterwalder (2004), S. 20.

¹⁰² Vgl. Osterwalder (2011), zitiert nach: Ragazzi Group (Hrsg.) (2011), Onlinequelle [21.07.2017].

¹⁰³ Vgl. Kilov (2002), S. xii, S. 170.

¹⁰⁴ Vgl. Baden-Fuller/Morgan (2010), S. 165 ff., Onlinequelle [25.05.2017].

¹⁰⁵ Vgl. Osterwalder (2004), S. 21 f.

4.3 Geschäftsmodellgestaltung und -innovation

In der Thematik Geschäftsmodelle spielt auch die Geschäftsmodellgestaltung beziehungsweise die Geschäftsmodellinnovation eine wichtige Rolle. Auslöser und Absichten einer Geschäftsmodellgestaltung können dabei unterschiedlich sein. Beispielsweise führen Krisensituationen, das Erkennen von Wachstumspotenzial oder das Gründungsvorhaben eines Startup-Unternehmens zu Veränderungen von bestehenden Geschäftsmodellen oder zur Schaffung von neuen Geschäftsmodellen. Dabei ergeben sich Geschäftsmodellinnovationen durch die Erfüllung eines der folgenden vier Ziele:¹⁰⁶

- Die Erfüllung von bestehenden, aber unerfüllten Marktbedürfnissen
- Die Markteinführung von neuen Technologien, Produkten oder Dienstleistungen
- Die Veränderung oder Erweiterung eines Marktes mit einem bestehenden Geschäftsmodell
- Die Schaffung eines ganz neuen Marktes

Geschäftsmodellinnovationen müssen sich speziellen Herausforderungen stellen, wie zum Beispiel der Entscheidung für das richtige Modell, der Akzeptanzbildung am Markt und der kontinuierlichen Optimierung des Modells aufgrund von Marktfeedbacks.¹⁰⁷

4.4 Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung

Wie in den Abschnitten 4.2 und 4.3 bereits ersichtlich, sind in der Literatur zahlreiche wissenschaftliche Publikationen zum Thema „Geschäftsmodell“ zu finden.

So finden sich auch immer wieder neue Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung. Grundsätzlich spricht man von „Ansätzen“, da es sich nicht immer um vollständige Methoden handelt.¹⁰⁸ Diese Ansätze unterscheiden sich weitestgehend durch die Zielsetzungen der Autoren, den gewählten Abstraktionsgrad beziehungsweise die Detaillierungsebenen, die Ausrichtungen in der jeweiligen Branche und deren Elementen zur Geschäftsmodellbeschreibung. Einige Autoren binden in ihren Ansätzen die Geschäftsmodellumwelt und die Unternehmensstrategie mit ein und schlagen Vorgehensweisen und Techniken zur Entwicklung oder Analyse von Geschäftsmodellen vor.¹⁰⁹

Wesentlich ist hervorzuheben, dass sich Geschäftsmodell(-ansätze) durch die unterschiedliche Anzahl von Elementen und deren Beziehungen zueinander unterscheiden. Elemente, welche nicht in einem Geschäftsmodellansatz enthalten sind, werden auch nicht betrachtet oder weiterentwickelt. Diese Erkenntnis ist unter anderem für die Entwicklung und Beschreibung von Geschäftsmodellinnovationen bedeutsam.¹¹⁰

¹⁰⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 248.

¹⁰⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 249.

¹⁰⁸ Vgl. Schallmo (2015), S. 2.

¹⁰⁹ Vgl. Schallmo (2013b), S. 47 ff.

¹¹⁰ Vgl. Eckert (2014), S. 63.

In den nächsten Unterkapiteln werden ausgewählte Ansätze für die Geschäftsmodellentwicklung vorgestellt. Dabei werden Bestandteile aus diesen Ansätzen hinsichtlich Eignung zur Erarbeitung eines eigenen Geschäftsmodellansatzes genauer betrachtet. Um der Zielsetzung dieser Arbeit: „Entwicklung von Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen“, gerecht zu werden, wurde die Auswahl von Ansätzen – in Anlehnung an die von Bieger/Reinhold (2011)¹¹¹ sowie von Schallmo (2013b)¹¹² vorgeschlagene Unterscheidungscharakteristiken – nach folgenden verschiedenen Gesichtspunkten und Schwerpunkten vorgenommen:

- **Universeller Anwendungsbereich:** Da es sich in dieser Arbeit um die Entwicklung eines künftigen Geschäftsmodells handelt, welches sich derzeit keiner Branche zuordnen lässt, besteht der Anspruch auf Ansätze mit ganzheitlicher, integrierter und universeller Betrachtung.
- **Festlegung der Elemente im Sinne des angestrebten Geschäftsmodells:** Da die Erarbeitung eines Geschäftsmodells mit dem Ziel, ein soziales und ökologisches Problem zu lösen, angestrebt wird, sind Geschäftsmodellansätze naheliegend, welche die Schaffung von monetären und nicht-monetären Werten berücksichtigen. Zudem wird im Sinne des Social Entrepreneurships die Berücksichtigung der Geschäftsmodellvision beziehungsweise die Motivation für die Entwicklung eines Geschäftsmodells als sinnvoll erachtet.
- **Vorgehensmodell:** Zum aktuellen Zeitpunkt kann noch nicht auf eine konkrete Idee für ein Geschäftsmodell „mit dem Fokus, Littering zu beseitigen“, zurückgegriffen werden beziehungsweise wird das konkrete Geschäftsmodell erst im Praxisteil dieser Arbeit entwickelt. Deshalb sind Ansätze, welche die Phasen von der Ideengenerierung bis hin zur Geschäftsmodellentwicklung berücksichtigen, zielführend. Weiters wird der Anspruch, das Entwickeln einer potenziellen Geschäftsmodellinnovation, an das Vorgehensmodell gestellt.

4.4.1 Das wertbasierte Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell nach Bieger/Reinhold (2011) bildet einen universellen Strukturierungsrahmen zur Beschreibung von wertbasierten Geschäftstätigkeiten. Dabei setzt dieser Ansatz den primären Zweck eines Unternehmens – die Schaffung von monetären und nicht-monetären Werten für die Stakeholder des Unternehmens – voraus. Grundsätzlich können diese Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber und Öffentlichkeit je nach Unternehmen variieren und als Folge differenzierte Geschäftsmodelle fordern.¹¹³

Dieser wertbasierte Geschäftsmodellansatz umfasst sechs Dimensionen. Sie werden in Abb. 12 skizziert und anschließend genauer nach Bieger/Reinhold (2011) beschrieben. Diese Dimensionen können, beginnend mit dem Erstellen des Leistungskonzepts, als aufeinander aufbauende Schritte im Entwicklungsprozess eines Geschäftsmodells gesehen werden.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 20.

¹¹² Vgl. Schallmo (2013b), S. 48 f.

¹¹³ Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 32.

¹¹⁴ Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 32 f.

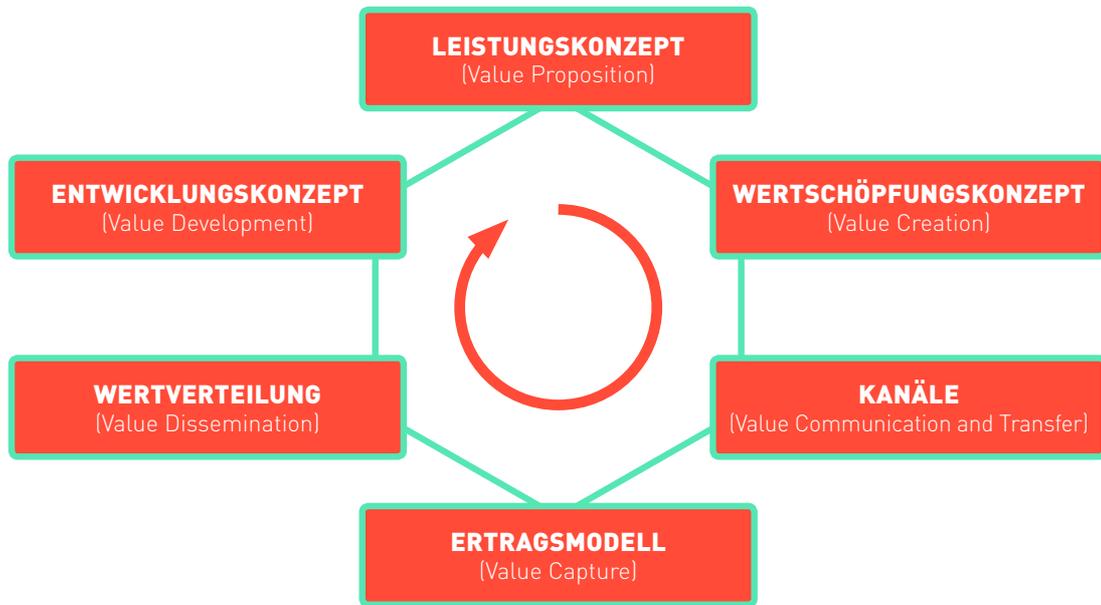


Abb. 12: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz mit den sechs Dimensionen „Das Leistungskonzept“, „Das Wertschöpfungskonzept“, „Die Kanäle“, „Das Ertragsmodell“, „Die Wertverteilung“, „Das Entwicklungskonzept“,
Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 33 (leicht modifiziert).

- 1. Dimension – Das Leistungskonzept (Value Proposition):** Der Ausgangspunkt für Geschäftsmodellentwürfe und Analysen ist die Bestimmung des Wertversprechens für definierte Kundengruppen in Form von Leistungserbringung. Das Leistungskonzept legt fest, in welcher Art und Weise welcher Wert für Kunden oder für Kundengruppen generiert wird. Dabei können Leistungen in Form von materiellen und/oder immateriellen Produkten sowie Dienstleistungen erbracht werden.
- 2. Dimension – Das Wertschöpfungskonzept (Value Creation):** Das Wertschöpfungskonzept definiert in Folge, wie das Wertversprechen realisiert und gegenüber dem Kunden erfüllt wird. Dabei wird ein Bündel von unternehmensinternen und -externen Ressourcen und Fähigkeiten berücksichtigt.
- 3. Dimension – Die Kanäle (Value Communication and Transfer):** In dieser Dimension wird definiert, wie Unternehmen und Kunden in Kontakt zueinander treten. Hier geht es vor allem darum, wie der geschaffene Wert dem Kunden kommuniziert und vermittelt wird.
- 4. Dimension – Das Ertragsmodell (Value Capture):** Das Ertragsmodell zeigt auf, in welcher Form Erträge durch das Generieren eines Wertes beim Kunden an das Unternehmen zurückfließen/eingefangen werden können. Dabei stellen sich Fragen wie: Welche Werte können an welcher Stelle geschaffen werden und wie können diese dem Kunden erkennbar gemacht werden?
- 5. Dimension – Die Wertverteilung (Value Dissemination):** Diese Dimension steht im Vordergrund, wenn es darum geht, eine nachhaltige Finanzierung und kooperative Wertschöpfung im Rahmen des Geschäftsmodells zu sichern. Die Wertverteilung beschreibt die Verteilung von monetären, aber auch von immateriellen Werten im Unternehmen und an Stakeholder. Dabei sollten bei der Wertverteilung nicht nur direkte Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, sondern beispielsweise auch Communities oder Kunden von Kunden.

6. Dimension – Entwicklungskonzept (Value Development): Da sich die Rahmenbedingungen für ein Geschäftsmodell stetig ändern können, beschreibt das Entwicklungskonzept, welche Maßnahmen das Unternehmen treffen muss, um sein Geschäftsmodell entsprechend zu optimieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Demnach können Faktoren wie Trends, Innovationen, durch veränderte Wettbewerbsbedingungen oder Kundenbedürfnisse, veränderte Marktsituationen eine notwendige Anpassung des Geschäftsmodells fordern.

Bieger und Reinhold beschreiben kein konkretes Vorgehensmodell für die Entwicklung eines Geschäftsmodells. Sie beschränken sich dabei auf die Reihenfolge der sechs Dimensionen. Für die Gewinnung von Ergebnissen werden aber je Dimension einzelne Techniken vorgeschlagen.

4.4.2 Business Model Canvas

Das Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur (2011) ist ein populärer Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Die Popularität wird oft in der Visualisierung begründet, da dieser Ansatz die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Geschäftsmodells auf einem Blatt abbildet und somit ein intuitives und gemeinsames Verständnis über die Zusammenhänge der einzelnen Elemente im Geschäftsmodell ermöglicht.¹¹⁵

Daneben bietet das Business Model Canvas einen universellen Anwendungsbereich. – Osterwalder/Pigneur (2011) heben explizit hervor, dass sich die Anwendung dieses Modells nicht nur auf rein gewinnorientierte Unternehmen beschränkt. Dabei argumentieren Osterwalder/Pigneur (2011) folglich, dass jede Organisation in einer gewissen Form ein Geschäftsmodell besitzt, da genügend Umsatz erzeugt werden muss, um einen Wert zu schaffen und zu vermitteln und um die entstehenden Kosten zu decken. Der einzige Unterschied liegt am gesetzten Schwerpunkt: Während profitorientierte Unternehmen die Gewinnmaximierung im Fokus haben, begibt sich Social Entrepreneurship auf ökologische oder soziale beziehungsweise gesellschaftliche Missionen.¹¹⁶

Seit der Veröffentlichung wurde das Business Model Canvas von Autoren weltweit angepasst, erweitert sowie für spezifische Anforderungen optimiert.

Das Grundmodell von Osterwalder/Pigneur (2011) besteht aus neun Bausteinen (Abb. 13), welche die vier wichtigsten Felder eines Unternehmens abdecken: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Großberger (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [21.07.2017]; GREYCON Management (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [21.07.2017].

¹¹⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 268.

¹¹⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19 ff.

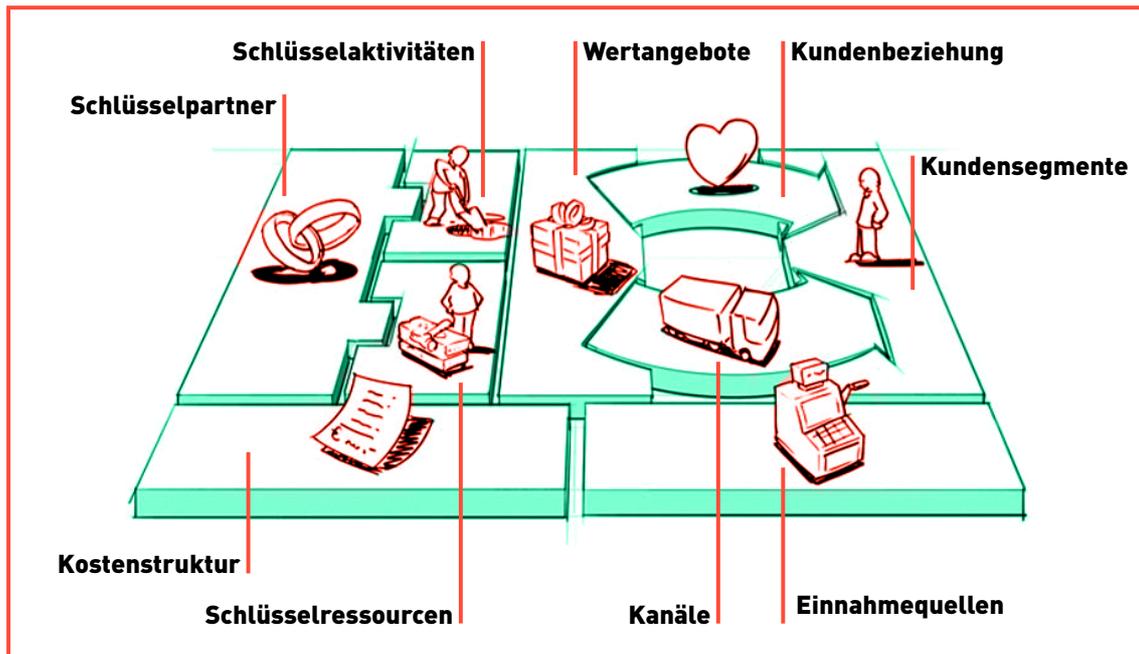


Abb. 13: Business Model Canvas mit den neun Bausteinen eines Geschäftsmodells, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 22 f (leicht modifiziert).

Für die Erstellung eines Geschäftsmodells schlagen Osterwalder/Pigneur (2011) eine bestimmte Reihenfolge vor. In dieser Reihenfolge werden die einzelnen Bausteine kurz vorgestellt:¹¹⁸

1. Baustein – Kundensegmente: Der erste Baustein im Business Model Canvas – das Herzstück jedes Geschäftsmodells – entscheidet, auf welcher Grundlage beziehungsweise auf welchen Kundensegmenten das Geschäftsmodell aufgebaut wird. Demnach werden die unterschiedlichen Kundengruppen eines Unternehmens mit ihren Wünschen, Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen definiert.

2. Baustein – Wertangebote: Dieser Baustein beschreibt das Bündel von Produkten und Dienstleistungen, die beim Kundensegment einen Wert generieren. Das heißt, das Wertangebot eines Unternehmens löst ein Kundenproblem oder erfüllt Kundenbedürfnisse und bildet somit die Entscheidungsgrundlage, warum sich ein Kunde für ein bestimmtes Unternehmen/Produkt entscheidet.

3. Baustein – Kundenkanäle: Der Baustein „Kundenkanäle“ fasst als Überbegriff die Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle zusammen. Er beschreibt somit die Schnittstellen zwischen Kunden und Unternehmen. Im Konkreten wird hier definiert, wie das Wertversprechen dem Kunden kommuniziert und vermittelt wird.

4. Baustein – Kundenbeziehung: Dieser Baustein beschreibt die Art und Weise der Beziehungen zwischen Unternehmen und den jeweiligen Kundensegmenten. Die Kundenbeziehungen werden von den Motivationen „Kundenakquise“, „Kundenpflege“ und „Verkaufssteigerung“ angetrieben, dabei sollen sich Unternehmen Klarheit verschaffen, welche Art von Beziehungen, ob persönlich oder automatisiert, zielführend ist und vom Kunden erwartet wird.

¹¹⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19 ff.

5. Baustein – Einnahmequellen: Die Einnahmequellen beinhalten die Einnahmen, die ein Unternehmen für das Wertschaffen beim Kunden erzielt. Hier steht die Frage im Vordergrund: Für welchen Wert ist der Kunde wirklich bereit zu zahlen – und in welcher Form und Höhe? Die Antwort auf diese Frage sind auf Kunden(-segmente) zugeschnittene Erlösmodelle.

6. Baustein – Schlüsselressourcen: Ressourcen ermöglichen es, Wertangebote zu schaffen, Märkte zu bedienen und Beziehungen zum Kunden aufzubauen und aufrecht zu erhalten sowie Einnahmen zu generieren. Schlüsselressourcen beschreiben hierbei die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für ein erfolgreiches Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind. Dabei können Schlüsselressourcen physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sein – und sie können im Besitz des Unternehmens sein, aber auch von Schlüsselpartnern bezogen werden.

7. Baustein – Schlüsselaktivitäten: Dieser Baustein beschreibt die wichtigsten und notwendigen Handlungen eines Unternehmens – ohne diese kann das Geschäftsmodell nicht funktionieren. Genau wie die Schlüsselressourcen können sie sich je nach Art des Geschäftsmodells unterscheiden und ermöglichen die Schaffung des Wertangebotes, die Bedienung der Märkte, die Beziehungen zum Kunden sowie das Generieren von Einnahmen.

8. Baustein – Schlüsselpartner: Hier wird das Netzwerk aus Lieferanten und Partnern beschrieben, das zum Gelingen oder Optimieren des Geschäftsmodells beiträgt. Demnach gibt es verschiedene Gründe für Unternehmen, Partnerschaften einzugehen. Beispielsweise können Schlüsselpartner den Grundstein für ein Geschäftsmodell bilden oder dazu beitragen, Risiken zu minimieren oder Chancen zu generieren.

9. Baustein – Kostenstruktur: Der letzte Baustein bildet die Kostenstruktur ab und beschreibt dabei die wesentlichsten Kosten, die für den Betrieb des Geschäftsmodells anfallen. Nach der Festlegung der Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartner sind die anfallenden Kosten relativ leicht zu ermitteln. Hier beschreiben Osterwalder/Pigneur (2011) zwei Ansätze einer Kostenstruktur, die je nach Geschäftsmodell ihre Ausprägungen finden: die Kostenorientierung mit dem Schwerpunkt auf Kostenminimierung sowie die Wertorientierung mit der Konzentration auf Wertschöpfung, um hochwertige Angebote zu gestalten.

Osterwalder/Pigneur bieten neben dem Business Model Canvas auch einen konkreten Leitfaden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen an. Dieser Leitfaden gliedert sich in fünf Phasen, wobei darauf hingewiesen wird, dass vor allem die ersten Phasen nicht unbedingt linear, nacheinander, sondern auch parallel verlaufen können:¹¹⁹

1. Phase – Mobilisieren: In der ersten Phase gilt es, einen Projektrahmen zu schaffen. Im Sinne des Projektmanagements werden hier Ziele definiert, das Projekt-Team zusammengestellt, ein Bewusstsein beziehungsweise die Motivation für die Notwendigkeit eines neuen Geschäftsmodells geschaffen. Weiters werden in dieser ersten Phase vorhandene, erste Geschäftsmodellideen getestet.

¹¹⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 252.

2. Phase – Verstehen: In dieser Phase gilt es, ein Verständnis aufzubauen, in welchem Umfeld beziehungsweise in welchem Kontext sich das Geschäftsmodell befinden wird. Dabei geht es in erster Linie um das Sammeln von Informationen bezüglich Kunden, Wettbewerber, Technologien und Umwelt.

3. Phase – Gestalten: In dieser Phase werden neue Geschäftsmodell(-Ideen) entwickelt, gestaltet und analysiert. Diese Phase beinhaltet das Brainstorming und das Entwickeln von Prototypen sowie das anschließende Testen, Überprüfen und Auswählen der generierten Geschäftsmodellideen.

4. und 5. Phase – Implementieren und Durchführen: In den letzten beiden Phasen wird der entwickelte Geschäftsmodellprototyp in die Praxis überführt. Zudem sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Geschäftsmodell in Hinblick auf die Marktreaktionen zu modifizieren.

Zu jeder dieser Phasen schlagen Osterwalder/Pigneur Werkzeuge und Instrumente vor, welche zum Beispiel das Aufdecken von entscheidenden Erfolgsfaktoren sowie von Schlüsselgefahren erlauben.¹²⁰

Ergänzend bieten Osterwalder u.a. (2014) als Zusatz zum Business Model Canvas die Value Proposition Canvas an. Mithilfe dieser Kundenprofile kann die Absicht zur Wertschaffung für den Kunden beschrieben werden.¹²¹

4.4.3 Triple-Bottom-Line-Ansatz

Das Triple-Bottom-Line-Konzept (Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung) wurde von Elkington im Jahr 1994 vorgestellt. Elkington fordert dabei Unternehmen auf, sich nicht nur auf wirtschaftliche Werte zu fokussieren, sondern auch ökologische und soziale Werte zu berücksichtigen, um die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.¹²²

Der Begriff lehnt sich an das englische „profit and loss statement“ (Gewinn-und-Verlust-Rechnung), unter dessen Schlussstrich („bottom line“) ein „Profit“ steht. Diese finanzielle Zielsetzung soll sozusagen auch als Zielsetzung für ökologische und soziale Ergebnisgrößen gelten.¹²³

Um Geschäftsmodelle mit dem Triple-Bottom-Line-Ansatz zu berücksichtigen, kann das Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur (2011), wie in Abb. 14 dargestellt, mit zwei weiteren Bausteinen ergänzt werden. Der zusätzliche Baustein „**Soziale und ökologische Kosten**“ zeigt in gewissem Sinn die negativen Auswirkungen eines Geschäftsmodells auf. Im Gegensatz dazu beschreibt der zweite zusätzliche Baustein „**Sozialer und ökologischer Nutzen**“ die positiven Auswirkungen eines Geschäftsmodells.¹²⁴

¹²⁰ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253 ff.

¹²¹ Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 3 ff.

¹²² Vgl. Elkington (2004), S. 1 ff.

¹²³ Vgl. Wunder (Hrsg.) (2017), S. 1.

¹²⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 269.

Ganz im Sinne des Triple-Bottom-Line-Ansatzes stehen diese beiden Bausteine genau wie die Grundbausteine „Kostenstruktur“ und „Erlösmodell“. Das heißt, so wie der Gewinn durch die Minimierung der Kosten und durch die Maximierung der Erlöse erzielt wird, wird auch versucht, negative soziale und ökologische Auswirkungen zu minimieren und die positiven sozialen und ökologischen Auswirkungen zu maximieren.¹²⁵

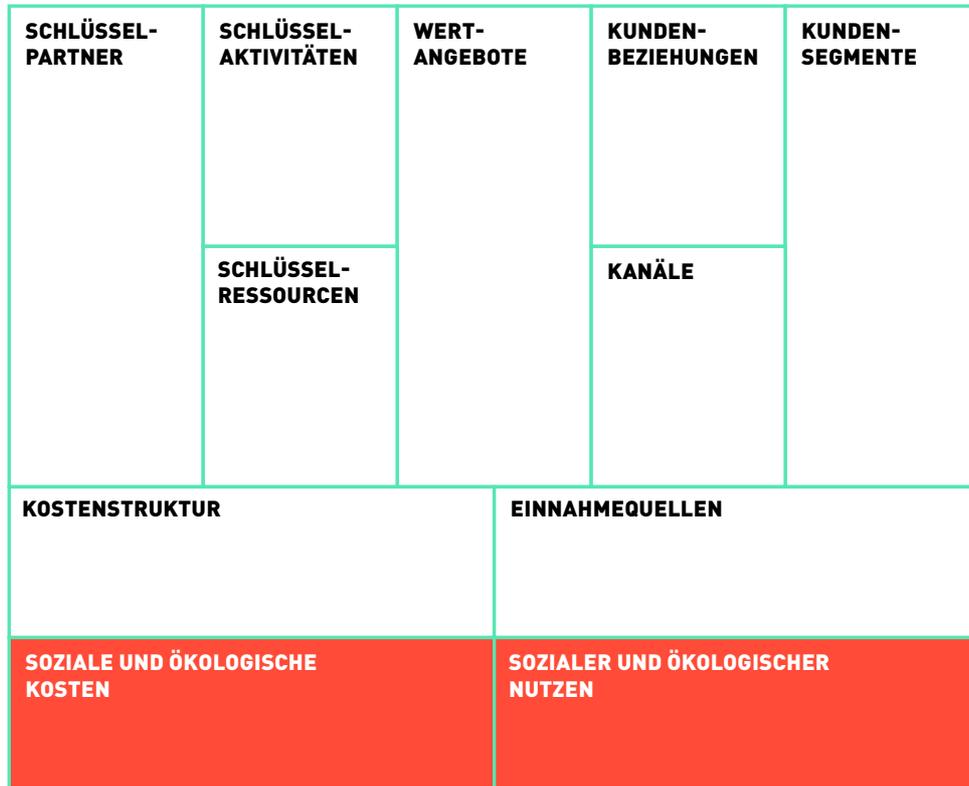


Abb. 14 Triple Bottom-Line-Ansatz integriert im Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 269 (leicht modifiziert).

4.4.4 Social Business Model Canvas

In der Literatur ist eine Vielzahl von Geschäftsmodellansätzen, welche auf dem Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur (2011) aufbauen, zu finden. So gibt es auch für den Schwerpunkt „Social Entrepreneurship“ verschiedene Weiterentwicklungen.

Eine solche Weiterentwicklung liefert beispielsweise die malaysische Organisation „Tandemic“, welche sich für das Schaffen von sozialen Innovation einsetzt. Dieses „Social Business Model Canvas“ findet sich in Abb. 15 wieder. Im Wesentlichen werden hier fünf neue Ansatzpunkte (rot in Abb. 15) als Hilfestellung zur Entwicklung eines erfolgreichen Geschäftsmodells im Bereich „Social Business“ vorgeschlagen:¹²⁶

Als zusätzliche Komponente werden die „**Begünstigten**“ im Kundensegment (Abb. 15, oben in 2. Spalte von rechts) integriert. Hier werden explizit die Nutznießer beschrieben, welche von der Leistung profitieren, aber nicht unbedingt bereit sind, für die Lösung des Problems zu bezahlen.

¹²⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 269.

¹²⁶ Vgl. Tandemic (Hrsg.) (2015) Onlinequelle [22.07.2017]; Vgl. Tandemic (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [22.07.2017].

Der Baustein „**Wertangebote**“ vom originalen Business Modell Canvas wird in diesem Ansatz in zwei Segmente unterteilt (siehe Abb. 15, 1. Spalte rechts):

- Das allgemeine soziale Wertversprechen (Wertangebot für Begünstigte in Abb. 15)
- Das direkte Wertversprechen für den Kunden (Wertangebot für Kunden in Abb. 15).

Im Grunde geht es darum, dass sozial orientierte Unternehmen mit ihrem Bündel von Produkten und Dienstleistungen Werte für das Kundensegment generieren, welche auch Auswirkungen auf andere, weitere „Begünstigte“ des Geschäftsmodells aufweisen. Diese Tatsache soll auch dem Kunden direkt kommuniziert werden.

Zwischen den beiden zuvor genannten Wertangebot-Segmenten befindet sich ein drittes Segment „**Maßnahmen**“ (siehe Abb. 15, 1. Spalte rechts mittig). Hier fordert das Social-Business-Geschäftsmodell Unternehmen auf, sich Klarheit über die sozialen Auswirkungen ihres Wertversprechens zu schaffen. Zudem beschäftigt sich dieses Segment mit der Fragestellung, wie diese Wertversprechen gemessen und dem Kunden vermittelt werden können.

Der Baustein „**Surplus**“ zeigt, wie in Kapitel 3 erwähnt, dass Geschäftsmodelle des Social Business beziehungsweise des Social Enterprise dadurch gekennzeichnet sind, dass der generierte Gewinn nicht an Anteilseigner ausgeschüttet, sondern im Sinne der wirtschaftlichen Unabhängigkeit reinvestiert wird. Im integrierten Baustein „Surplus“ (Abb. 15, unten Mitte) wird sozusagen die Dividende zwischen den Bausteinen Kostenstruktur und Revenue angeführt und Pläne zur Reinvestition werden überlegt.

Im Zentrum des Geschäftsmodellansatzes wird der Baustein „**Art der Intervention**“ positioniert. Dieser Baustein beschäftigt sich mit der Frage, wie das Format der sozialen Intervention aussehen soll. Die Interventionen können beispielsweise über Workshops, Dienstleistungen oder Produkte erfolgen.

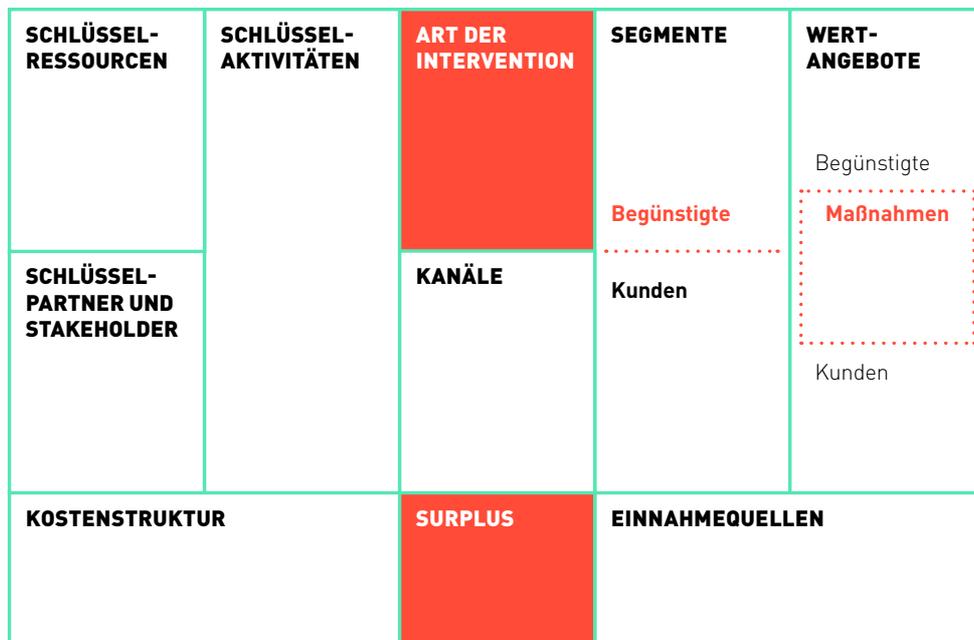


Abb. 15: Social Business Model Canvas, Quelle: Tandemic (2017), Onlinequelle [22.07.2017], (leicht modifiziert).

4.4.5 Non-profit Business Model Canvas

Graves (2010) schlägt vor, die Etikettierung und die Leitfragen der Bausteine des Business Model Canvas für Non-profit Geschäftsmodelle entsprechend zu ändern (siehe Abb. 16) und rät zur Änderungen folgender Segment-/Bausteinbezeichnungen (rot in Abb. 16):¹²⁷

- „Kundensegment“ in „Co-Creators“
- „Kundenbeziehung“ in „Beziehungen“
- „Kostenstruktur“ in „Wertstrom – Aufwendungen und Kosten“
- „Einnahmequellen“ in „Wertstrom – Erträge“

Die Begründung der allgemeineren Bezeichnungen „Co-Creators“ und „Beziehungen“ liegt vor allem darin, dass bei Non-profit-Organisationen nicht nur einfache Lieferanten-zu-Kunden-Beziehungen auftreten, sondern viele, teils stark unterschiedliche Gruppierungen mit „kundenähnlichen“ Beziehungen vorherrschen können. So liegt der Fokus eher auf dem Generieren von Werten „mit dem Kunden“ anstelle „für den Kunden“.¹²⁸

In Bezug auf das Social Entrepreneurship-Prinzip (siehe Kapitel 3) „Co-Creation, die Einbindung der Zielgruppe in die Erstellung und Verbreitung des Produktes oder der Dienstleistung“ ist dieser Ansatz nachvollziehbar.

Weiters ermöglicht die Bezeichnung „Wertströme“ eine konkrete Überlegung hinsichtlich nicht monetärer Kosten und Erlöse.¹²⁹



Abb. 16: Das Non-profit Business Model Canvas, Quelle: Graves (Hrsg.) (2010), Onlinequelle [21.08.2017], (leicht modifiziert).

¹²⁷ Vgl. Graves (Hrsg.) (2010), Onlinequelle [21.08.2017].

¹²⁸ Vgl. Graves (Hrsg.) (2010), Onlinequelle [21.08.2017].

¹²⁹ Vgl. Graves (Hrsg.) (2010), Onlinequelle [21.08.2017].

4.4.6 Ansatz zur Entwicklung einer Geschäftsmodellinnovation

Schallmo (2013b) schlägt auf Basis von bestehenden Ansätzen aus der Literatur ein Vorgehensmodell mit sechs Phasen zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen vor. Diese Phasen werden in Abb. 17 dargestellt und in Folge kurz erläutert.¹³⁰

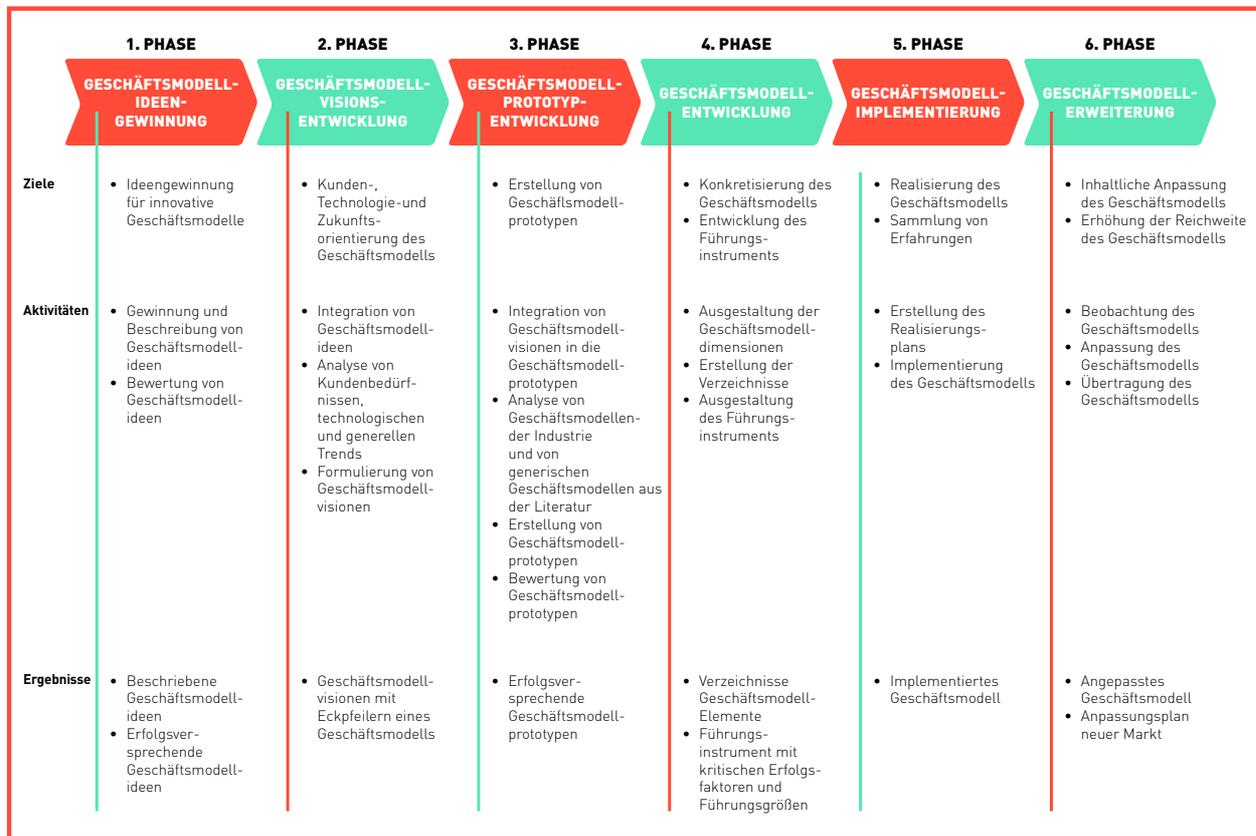


Abb. 17: Prozedurales Modell der Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Schallmo (2013b), S. 155 (leicht modifiziert).

1. Phase – Geschäftsmodellideengewinnung: In dieser Phase werden mithilfe von Kreativitätstechniken, ohne sich an bestehende Denkraster und Geschäftsmodelle zu orientieren, neue und innovativen Geschäftsmodellideen gewonnen. Die gewonnenen Ideen werden anhand eines Steckbriefrasters beschrieben, verglichen und anschließend bewertet.

Für die Auswahl eines geeigneten Instruments stellt Schallmo (2013b) folgende Leitfragen vor:¹³¹

- Wie können Ideen mit dem Potenzial zu radikalen Geschäftsmodellinnovationen gewonnen werden?
- Wie können diese Ideen einheitlich beschrieben werden, um sie miteinander zu vergleichen und zu bewerten?
- Wie kann die Dokumentation der Geschäftsideen gewährleistet werden?

¹³⁰ Vgl. Schallmo (2013b), S. 139 ff.

¹³¹ Vgl. Schallmo (2013b), S. 154.

2. Phase – Geschäftsmodellvisions-Entwicklung: Auf Basis der gewonnenen Geschäftsmodellideen und mittels Integration von Kundenbedürfnissen, Technologie-Trends und allgemeinen Trends aus der Makro- und Mikro-Umwelt wird eine Geschäftsmodellvision entwickelt. Dieser Schritt im Vorgehensmodell ermöglicht die Integration von Kunden und die Berücksichtigung möglicher Einflüsse auf das Geschäftsmodell. Die Geschäftsmodellvision beschreibt die Charakteristika des idealen Geschäftsmodells in den nächsten drei bis fünf Jahren.

Schallmo (2013b) formuliert für die Auswahl von geeigneten Instrumenten und Methoden zur Erstellung einer Geschäftsmodellvision folgende Leitfragen:¹³²

- Wie können die gewonnenen Geschäftsmodellideen weiter konkretisiert werden?
- Wie können aktuelle und künftige Bedürfnisse von Kunden abgeleitet werden?
- Wie können technologische Trends und Trends der Makro- und Mikro-Umwelt abgeleitet werden?
- Wie können diese abgeleiteten Kundenbedürfnisse und Trends in die Geschäftsmodellvisions-Entwicklung integriert werden?

3. Phase – Geschäftsmodellprototyp-Entwicklung: Auf der Geschäftsmodellvision aufbauend wird ein Geschäftsmodellprototyp entwickelt. Hierbei fließen relevante Aspekte aus der Industrie, wie Stakeholder oder Wertschöpfungsketten, mit ein. Ein Geschäftsmodellprototyp wird durch ein Geschäftsmodellraster mit formulierten Geschäftsmodellelementen abgebildet. Die beschriebenen Prototypen werden schlussendlich mithilfe von Experten bewertet, um das erfolgversprechendste auszuwählen.

Bei Auswahl von geeigneten Instrumenten und Methoden zur Geschäftsmodellprototyp-Entwicklung können nach Schallmo (2013b) grundsätzlich folgende Leitfragen herangezogen werden:¹³³

- Wie können potenzielle Kunden und Experten in die Geschäftsmodellprototyp-Entwicklung integriert werden?
- Wie können Aspekte der Industrie, wie zum Beispiel Stakeholder oder Wertschöpfungsketten in die Prototypenentwicklung integriert werden?
- Wie können Geschäftsmodellprototypen visualisiert werden?
- Wie können diese Prototypen getestet und realisiert werden?

4. Phase – Geschäftsmodellentwicklung: Bei der Geschäftsmodellentwicklung werden die Elemente des Geschäftsmodellprototypen konkretisiert.

Die Anforderungen an geeignete Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung ergeben sich mit der Beantwortung folgender Leitfragen:¹³⁴

¹³² Vgl. Schallmo (2013b), S. 164.

¹³³ Vgl. Schallmo (2013b), S. 180.

¹³⁴ Vgl. Schallmo (2013b), S. 205.

- Wie können der erfolgversprechende Geschäftsmodellprototyp und dessen Elemente ausgestaltet werden?
- Wie können Visualisierungstechniken die Geschäftsmodellentwicklung unterstützen?
- Anhand welcher Kriterien können die einzelnen Geschäftsmodellelemente beschrieben werden?
- Wie können Erfolgsfaktoren und deren gegenseitige Beeinflussung in einem Wirkungsnetz visualisiert werden?

5. Phase – Geschäftsmodellimplementierung: In dieser Phase wird zunächst ein Realisierungsplan mit Projekten und Maßnahmen erstellt. Schlussendlich wird das Ziel verfolgt, ein realisierbares Geschäftsmodell in einem Markt zu implementieren.

Für die Auswahl der Instrumente und Methoden zur Geschäftsmodellimplementierung können unter anderem folgende Leitfragen herangezogen werden:¹³⁵

- Wie kann das neu entwickelte Geschäftsmodell realisiert und implementiert werden?
- Welche Projekte und Maßnahmen sind für die Realisierung und Implementierung notwendig?

6. Phase – Geschäftsmodellerweiterung: Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse und Feedbacks vom Markt werden in dieser Phase Optimierungen beziehungsweise Anpassungen des Geschäftsmodells vorgenommen. Daneben werden Maßnahmen für eine eventuelle Erweiterung des Marktes abgeleitet.

Die Geschäftsmodellerweiterung wird durch folgende Leitfragen getrieben:¹³⁶

- Wie können Erfahrungen mit dem implementierten Geschäftsmodell genutzt werden, um Anpassungen innerhalb des implementierten Geschäftsmodells vorzunehmen?
- Wie können (neue) Kundenanforderungen in das Geschäftsmodell integriert werden?
- Wie kann das implementierte Geschäftsmodell in andere Märkte oder Regionen übertragen und dementsprechend angepasst werden?

4.4.7 Golden Circle-Ansatz

Obwohl der Golden Circle-Ansatz vom Unternehmensberater und Autor Simon Sinek nicht unbedingt als Geschäftsmodellansatz gesehen werden kann, wird als Abschluss dieses Kapitels „Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung“ kurz auf diesen Ansatz eingegangen, zumal die Autorin die Ansicht mit Simon Sinek teilt, dass die Frage nach dem WARUM immer am Anfang eines Unternehmens stehen sollte.

Der „Golden Circle“ wird von Sinek in einem dreistufigen Schalenmodell (Abb. 18) visualisiert und im Folgenden kurz erläutert:¹³⁷

¹³⁵ Vgl. Schallmo (2013b), S. 230.

¹³⁶ Vgl. Schallmo (2013b), S. 233.

¹³⁷ Vgl. Sinek (2016), S. 39 ff.

Die Außenseite des Schalenmodells definiert das „WAS“. Das WAS steht für die Tätigkeit eines Unternehmens, einer Organisation, eines Menschen. Jede Organisation beziehungsweise jedes Unternehmen – unabhängig von Größe, Form oder Branche – weiß, WAS es tut. Dabei ist es für sie einfach, zu identifizieren und zu erklären, welche Produkte, Dienstleistungen sie anbieten oder welche Rolle sie im Gesamtsystem spielen.

Die zweite Schale im Schalenmodell beschreibt das „WIE“. Nur einige Organisationen, Unternehmen und Individuen wissen, WIE sie etwas machen. Das WIE erklärt das Wertversprechen, das Leistungsangebot, aber auch das Alleinstellungsmerkmal. Die Antwort auf das WIE erklärt, wie verschieden und um wieviel besser etwas ist.

Das „WARUM“ bildet das Zentrum beziehungsweise den Kern des Schalenmodells: Nur wenigen Organisationen und Menschen fällt es leicht, klar zu formulieren, WARUM sie etwas tun. Dabei kann genau das, laut Sinek, der Knackpunkt zum Erfolg beziehungsweise die Existenzgrundlage sein. Das WARUM beschreibt nicht die erwirtschafteten monetären Werte, vielmehr beschreibt das WARUM den Glauben, die Motivation, das Ziel hinter der Tätigkeit.

Während sich die meisten Organisationen beim Denken, Handeln und Kommunizieren von außen nach innen bewegen, konnte Sinek bei den großen erfolgreichen Unternehmen und Individuen, wie Apple oder Martin Luther King Jr., den umgekehrten Weg – vom WARUM zum WAS – identifizieren.

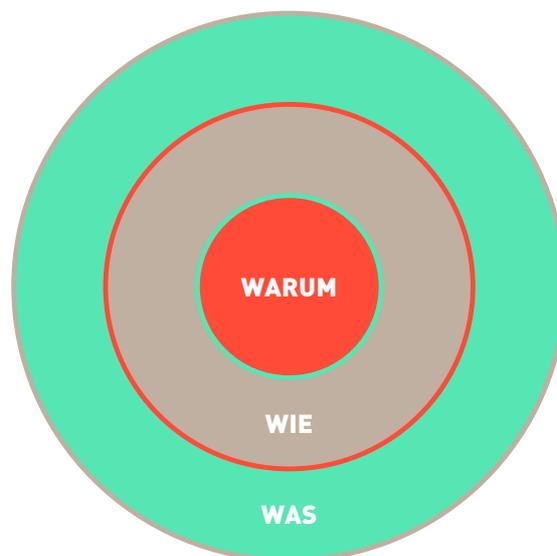


Abb. 18: Golden Circle, Quelle: Sinek (2016), S. 39 (leicht modifiziert).

Der Golden Circle-Ansatz wird von vielen Autoren beispielsweise als Erklärungsmodell für unterschiedlichste Organisationsphänomene oder als Prinzip für unterschiedlichste Denkhaltungen bezeichnet.¹³⁸

¹³⁸ Vgl. Nagel (2014), Onlinequelle [22.07.2017]; Vgl. Kombeny (2014), Onlinequelle [22.07.2017]; Vgl. Schlosser (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [22.07.2017].

5 PRAXISBEISPIELE: BESONDERS KREATIVE UND ERFOLGREICHE GESCHÄFTSMODELLE

Dass es eine Trendbewegung von verschiedenen Geschäftsmodellen rund um das Thema „Abfall und Müll“ gibt, lässt sich in einer kurzen Recherche schnell erfassen. In diesem Abschnitt werden zwei Fallbeispiele vorgestellt, um das Potenzial des Vorhabens „Entwicklung von Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen“ aufzuzeigen. Zudem veranschaulichen diese Beispiele das notwendige Öffnen des Lösungsraums, um besonders kreative und innovative Geschäftsmodellideen zu gewinnen.

5.1 Praxisbeispiel: TerraCycle

TerraCycle wurde 2001 in der USA von Tom Szaky als kleines Startup-Unternehmen gegründet und ist mittlerweile in über 20 Ländern weltweit vertreten. Das Unternehmen führt unter dem Motto „Abfall abschaffen“ in Kooperation mit Organisationen, Unternehmen und Kommunen verschiedene Sammelaktionen durch, um wertlosen, schwer oder nicht recycelbaren Gegenständen, die sonst verbrannt werden oder auf der Deponie landen würden, ein neues Leben einzuhauchen.¹³⁹

Das Geschäftsmodell basiert auf dem Gedanken von „Geben und Nehmen“. So können sich Privatpersonen, Schulen oder Vereine bei TerraCycle für ein Sammelprogramm registrieren. Dabei konzentrierten sich die einzelnen Gruppen auf eine spezifische „Abfallsorte“ wie beispielsweise Chipstüten, Zigarettenstummel oder Stifte. Dieser gesammelte Müll wird anschließend kostenlos an TerraCycle geschickt. Anschließend erhalten die „Mülleinsender“ ein paar Cent pro Müllstück für einen wohltätigen Zweck ihrer Wahl gutgeschrieben.¹⁴⁰

Weiters bietet das Unternehmen auch eigene „Zero Waste Boxen“ für das Sammeln von nicht-recyclebarem Müll oder für individuelle Müll-Abhol-Service-Leistungen für die Industrie an.¹⁴¹

Nach Angaben auf der Website von TerraCycle sammeln bereits über 63 Millionen Menschen im Namen des Unternehmens über 15 Millionen Dollar für wohltätige Zwecke.¹⁴²

Circa 90 Prozent des gesammelten und eingeschickten Mülls können über Partnerunternehmen und Designer recycelt beziehungsweise in hochwertige Produkte wie Taschen oder Trinkbecher transformiert werden.¹⁴³

Das Geschäftsmodell „TerraCycle“ teilt die Stakeholder und Kunden in fünf Gruppen: Die größte Gruppe besteht aus Unternehmen, die „Consumer Goods“ herstellen, wie Colgate oder Phillip Morris. Die zweite Gruppe besteht aus Einzelhändlern und Drogerieketten, wie beispielsweise der Drogeriekonzern „dm“. Die

¹³⁹ Vgl. Green Alley Investment (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [22.07.2017].

¹⁴⁰ Vgl. TerraCycle (Hrsg.) (2017b), Onlinequelle [22.07.2017].

¹⁴¹ Vgl. TerraCycle (Hrsg.) (2017a), Onlinequelle [22.07.2017].

¹⁴² Vgl. TerraCycle (Hrsg.) (2017b), Onlinequelle [22.07.2017].

¹⁴³ Vgl. Demmerle (2013), Onlinequelle [22.07.2017].

dritte Gruppe setzt sich aus Produktionsstätten und Fabriken zusammen. Eine weitere Gruppe sind Städte wie Melbourne. Die Endkonsumenten bilden die fünfte Gruppe.¹⁴⁴

Finanziert wird dieses Geschäftsmodell über zwei Wege: Zum einen generiert das Unternehmen Umsatz mit dem Vertrieb der neu geschaffenen Produkte. Zum anderen nutzen weltweit führende Unternehmen wie der Kosmetikhersteller L'Oréal oder Kraft Foods die Marke „TerraCycle“ zur Aufwertung ihres Images. Diese Unternehmen zahlen beispielsweise für die Verschiffung, die Verarbeitung, die Abwicklung des Produktionsvorgangs und die Spenden an gemeinnützige Organisationen. Im Gegensatz dazu bilden diese Unternehmen das Logo „TerraCycle“ auf ihren Verpackungen ab.¹⁴⁵

Der Gründer Tom Szaky führt aber in einem Interview mit dem deutschen Startup-Portal „Gründerszene“ an, dass die Finanzierung am Anfang hart war und über Sozialfonds und private Investoren lief.¹⁴⁶

5.2 Praxisbeispiel: Give a Shit

Aus dem ursprünglichen Projekt im Jahre 2013, Menschen auf ihr schlechtes Benehmen aufmerksam zu machen, entwickelte sich ein Startup-Unternehmen, welches mit dem Verschicken von Tierkot Geld verdient. Das Team um die tschechischen Gründer Jaroslav Šimek und Alfred Tonner ermöglicht seinen Kunden – auf Wunsch anonym oder mit einem Gruß –, Elefantenkot zu bestellen beziehungsweise zu verschenken. Dabei werden 20 g Tierkot (siehe Abb. 19) über einen Onlinehandel um 17,77 Euro vertrieben.¹⁴⁷



Abb. 19: 20 g Elefantenkot von www.schenkscheisse.eu, Quelle: Lux (2014), Onlinequelle [22.07.2017].

Kommuniziert wird das Produkt „Tierkot“ als Geschenkartikel, welcher auch auf Wunsch in einer Geschenkverpackung, wie in Abb. 20 abgebildet, beim Empfänger ankommt. Auf die Frage, ob sich diese Serviceleistung im rechtlichen Rahmen befindet, bestätigt das Unternehmen, dass ihr Service den Normen und Gesetzen für den Umgang mit Naturdünger entspricht.

¹⁴⁴ Vgl. Szaky (o.J.) zitiert nach: Borderstep (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [31.05.2017].

¹⁴⁵ Vgl. Demmerle (2013), Onlinequelle [22.07.2017].

¹⁴⁶ Vgl. Szaky (o.J.) zitiert nach: Borderstep (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [31.05.2017].

¹⁴⁷ Vgl. Tonner (o.J.), Onlinequelle [22.07.2017].



Abb. 20: 20 g Elefantenkot in einer Geschenkverpackung von www.schenkscheisse.eu,
Quelle: Tonner (o.J.), Onlinequelle [22.07.2017].

Weiters geben die Gründer an, dass sie dem Tier, auf dem das Geschäftsmodell basiert, auch etwas zurückgeben wollen und deshalb pro Bestellung 50 Cent an die Tierschutzorganisation save-elephants.org gespendet werden.¹⁴⁸

Dass man mit einem solchen Geschäftsmodell Gewinne erwirtschaften kann, wird von einem weiteren „Shit-Commerce-Portal“ mit dem Namen „Shitexpress“ aus Hong Kong gezeigt. Dieses Portal akzeptiert hierbei auch Bitcoins als Zahlungsmittel. Nach den Angaben aus dem Blog des Gründers konnte Shitexpress mit dem Versenden von Pferde-Kot aus Slowenien in 30 Tagen über 10.000 US-Dollar verdienen.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Vgl. Lux (2014), Onlinequelle [22.07.2017].

¹⁴⁹ Vgl. Peter (2014), Onlinequelle [22.07.2017].

6 GESCHÄFTSMODELLANSATZ UND VORGEHENSMODELL

Anhand des erarbeiteten Theoriewissens aus den vorangegangenen Kapiteln können wesentliche Erkenntnisse und Ansprüche für die Erarbeitung eines geeigneten Geschäftsmodellansatzes zur Entwicklung von Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, gefunden werden. Diese Erkenntnisse und Ansprüche werden zunächst erläutert und in Abb. 21 in Anlehnung an das Business Model Canvas zusammengeführt. Anschließend werden das Vorgehensmodell für die Entwicklung des Geschäftsmodells sowie unterstützende Instrumente und Techniken vorgestellt.

6.1 Zusammenführung der Erkenntnisse aus der Theorie

Littering ist ein ökologisches und ökonomisches Problem, welches sich in vielen Bereichen unserer Gesellschaft auswirkt. Aus diesem Grund liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die **Identifizierung von relevanten Trends** bei der Geschäftsmodellentwicklung eine wesentliche Rolle spielt.

Die Einstellung zu Littering und die Handlung „Littering“ basieren auf individuellen und gesellschaftlichen Grundeinstellungen und Werten, weshalb ein Geschäftsmodell mit einem Fokus auf die **Schaffung von nicht-monetären Werten** naheliegend ist. Dies lässt sich detailliert im wertebasierten Geschäftsmodellansatz wiederfinden, aber auch Osterwalder schließt in seinem Ansatz das Generieren von nicht monetären Werten nicht aus.

Die Tatsache, dass Littering zumeist unterwegs, im öffentlichen Raum und oft unbewusst passiert oder auf Bequemlichkeit zurückzuführen ist, schreibt der Betrachtung des **Kundensegments** im Geschäftsmodell eine große Bedeutung zu.

Der stringente Zusammenhang von Social Entrepreneurship und dem Vorhaben, ein Geschäftsmodell mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, zu entwickeln, fordert – neben dem Gegenüberstellen der direkten Kostenstruktur und der Erlösmodelle – auch die Betrachtung von **sozialen und ökologischen Nutzen** sowie der **sozialen und ökologischen Kosten**. Diese Zusammenhänge können durch den Triple-Bottom-Line-Ansatz (siehe Abschnitt 4.4.3) dargestellt werden.

Auch der Ansatz des Social Business Model Canvas mit der gezielten Überlegung von (teilweisen) Reinvestitionen der erwirtschafteten Erlöse in das Geschäftsmodell erscheint in diesem Kontext schlüssig.

Betrachtet man neben dem Grundgedanken des Social Entrepreneurships auch erfolgreiche, besonders kreative Geschäftsmodelle (wie sie beispielsweise in Kapitel 5 angeführt werden), so nimmt der Golden-Circle-Ansatz mit dem „**WARUM**“ für die Entwicklung eines Geschäftsmodells eine zentrale Rolle ein.

Vergleicht man schlussendlich Geschäftsmodellansätze aus der Literatur im Allgemeinen, ermöglichen Osterwalder/Pigneur (2011) – im Gegensatz zu vielen anderen – mit dem Business Model Canvas ein **schnelles Verständnis** über das komplexe System „Geschäftsmodell“, ohne dabei die wesentlichen Elemente und Faktoren in und um ein Geschäftsmodell zu vernachlässigen. Gleichzeitig erlaubt die ineinandergreifende Logik mit zusätzlichen Instrumenten und Werkzeugen eine schlüssige Erarbeitung von Geschäftsmodellen.

6.2 Geschäftsmodellansatz für das Beseitigen von Littering

Mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche wird in diesem Abschnitt die Zusammenführung eines Geschäftsmodellansatzes für das Beseitigen von Littering vorgenommen. Der adaptierte Geschäftsmodellansatz (Abb. 21) lehnt sich stark an das von Osterwalder/Pigneur (2011) vorgestellte Business Model Canvas und dessen Adaption „Social Business Model“ an. Die Rationale hier liegt vorrangig an der Minimierung der Komplexität des Geschäftsmodells und der relativ einfachen spezifischen Adaption für das Geschäftsmodellentwicklungsvorhaben dieser Arbeit.

Weiters erhalten auch Prinzipien des Social Entrepreneurships (siehe Kapitel 3) in der Adaption Beachtung und werden mitaufgenommen.

Der erarbeitete Ansatz wird in Abb. 21 skizziert. Dabei werden die adaptierten Bestandteile in Rot dargestellt und folglich kurz erläutert.

Neben den **neun Elementen aus dem Business Model Canvas** ermöglicht die Adaption des **Triple-Bottom-Line-Ansatzes** eine ganzheitliche Lösungsorientierung über die wirtschaftliche Gewinnorientierung hinaus. Weiters wird im Kundensegment eine Unterteilung der drei wesentlichen Kundensegmente vorgenommen – die Separierung des Kundensegments in **direkte, zahlende Kunden** eines Wertversprechens, die indirekten Kunden eines Wertversprechens (**Begünstigten**) und die Kunden als Mitwirkende (**Co-Creator**). Diese differenzierte Betrachtung erlaubt eine gezielte Identifizierung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen an das Geschäftsmodell.

Weiters werden im Sinne von Social Business auch notwendige Überlegungen hinsichtlich **Reinvestitionen** der erwirtschafteten Gewinne für wichtig gehalten, da sie unter anderem die Glaubwürdigkeit eines Geschäftsmodells zur Lösung von sozialen Problemen gewährleisten.

In Anlehnung an den Golden Circle Ansatz von Simon Sinek wird das Geschäftsmodell vom **WARUM** beziehungsweise von der Mission und der Vision angetrieben und findet sich daher als „Dach“ im Geschäftsmodell wieder.

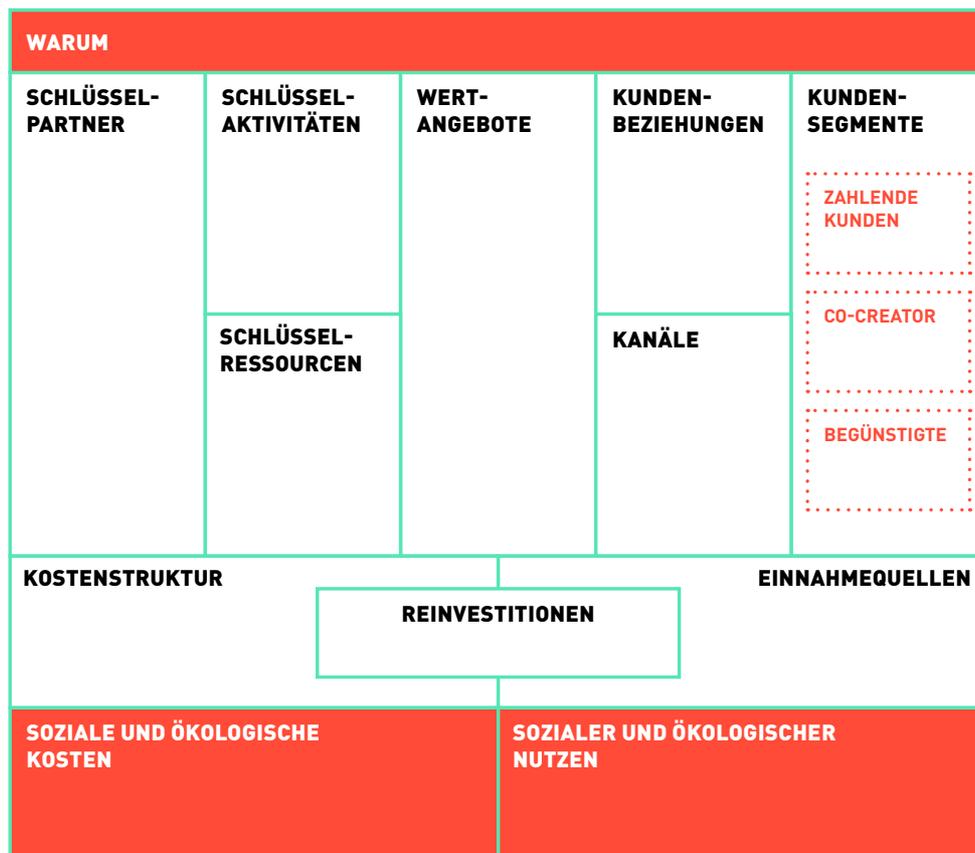


Abb. 21: Geschäftsmodellansatz für das Beseitigen von Littering, Quelle: Eigene Darstellung.

6.3 Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung

Das vorliegende Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, gliedert sich in fünf Schritte, welche in Abb. 22 abgebildet werden. Das Vorgehensmodell lehnt sich stark an den Ansatz von Schallmo (2013b) an. Dieser Ansatz erhöht, unter anderem durch die frühzeitige Ideengenerierung und ohne sich an bestehenden Geschäftsmodellen und Denkrastern zu orientieren, das Potenzial, radikale Geschäftsmodellinnovationen zu entwickeln. Wesentlich ist dabei hervorzuheben, dass im Sinne der Zielstellung dieser Arbeit die Vorgehensweise mit der Einholung von Feedbacks und Meinungen von Experten über die erarbeiteten Geschäftsmodellprototypen endet.

Zudem wird der vorgeschlagenen Vorgehensweise von Schallmo (2013b) die Phase „Oberzielbestimmung“ vorgesetzt. Die Oberzielbestimmung und Betrachtung von eigentlichen Kundenbedürfnissen ist ein Versuch, sich von der konkreten Problemstellung „Littering“ beziehungsweise von der Aufgabenstellung „Littering beseitigen“ zu lösen, um so (neue) Suchfelder für das Generieren von Geschäftsmodellideen zu finden.

Anschließend erfolgt die **Ideengewinnung**. Wie bereits erwähnt, soll das Vorziehen dieser Phase dazu dienen, radikale Geschäftsmodellideen zu gewinnen. Mithilfe eines Steckbriefs werden die gewonnenen Ideen erfasst und beschrieben, um sie anschließend in einem Geschäftsmodellportfolio zu bewerten. Die vielversprechendsten Ideen fließen in den nächsten Schritt „**Geschäftsmodellvision**“ ein. Bei diesem Schritt werden Schlüsselrends mittels Trendmapping analysiert und (eine) Geschäftsmodellvision(en) abgeleitet.

Der nächste Schritt beschäftigt sich mit dem Erstellen von **Geschäftsmodellprototypen**.

Als Ergebnis werden mehrere Geschäftsmodellprototypen erwartet. Deren Markt- und Realisierungspotenzial werden in der Folge von **Experten bewertet**. Dabei kann eine qualitative Auswahl der Experten erst mit dem Vorliegen der Geschäftsmodellprototypen getroffen werden.

Die Durchführung der ersten vier Phasen finden sich im Rahmen von Workshops wieder, während sich die letzte Phase auf Experteninterviews stützt.



Abb. 22: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

6.4 Unterstützende Instrumente und Methoden

In den einzelnen Phasen der Geschäftsmodellentwicklung wird auf unterstützende Instrumente, Techniken und Methoden zurückgegriffen, welche in folgenden Unterabschnitten kurz vorgestellt werden.

6.4.1 Oberzielbestimmung nach WOIS

Mittels der Oberzielbestimmung nach WOIS wird eine systematische Abstrahierung der Aufgabenstellung vorgenommen. Dadurch werden neue Blickwinkel auf Kundengruppen, deren Handlungen und Bedürfnisse sowie auf die involvierten Systeme und Funktionen eröffnet. Über diese neuen Blickwinkel können neue Chancen für das Innovationsvorhaben identifiziert werden.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Vgl. Linde/Herr/Rehklau (2005), S. 21.

Wie in Abb. 23 dargestellt, erfolgt die Oberzielbestimmung über mehrere Abstrahierungsebenen. Der Sprung von der „**eigenen Tätigkeit der Firma**“ auf die Ebene „**Wirkfunktion des Produktes**“ liefert Anregungen zu neuen (Problem-)Lösungen. Weiters hilft das Denken in Funktionen, um dem **eigentlichen Zweck** auf die Spur zu kommen. Auf der nächst höheren Ebene wird der Blick auf den **Kunden und sein Handeln** gelenkt. Auf dieser Ebene lassen sich neue Produkte oder Kunden ableiten. Die oberste Ebene ist das sogenannte „**Oberziel**“ und beschreibt die eigentlichen (Kunden-)Bedürfnisse.¹⁵¹



Abb. 23: Ebenen der Oberzielbestimmung, Quelle: Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 72 (leicht modifiziert).

6.4.2 Imaginäres Brainstorming

Die Methode „Imaginäres Brainstorming“ wurde von Arthur F. Keller als Grobkonzept entwickelt und hilft dabei, Ideen außerhalb von gewohnten Denkpfeilen zu generieren, indem Kreativität provoziert wird. Im Gegensatz zu einem klassischen Brainstorming wird das Problem- beziehungsweise Suchfeld radikal zu einem imaginären Problem geändert. In einem ersten Schritt werden zunächst Lösungen für dieses imaginäre Problem gesucht. Die dabei gewonnenen, teilweise skurrilen Lösungsideen werden in einem weiteren Schritt auf die reale Problemstellung rückgeführt.¹⁵²

Diese Kreativitätsmethode ermöglicht es somit, den Trichter für das Finden von „kreativen“ Ideen weiter aufzumachen, um radikalere Geschäftsmodellideen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, zu gewinnen.

¹⁵¹ Vgl. Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 71 f.

¹⁵² Vgl. Schlicksupp (2004), S. 243 ff.

6.4.3 Geschäftsmodellideen-Portfolio

Im Sinne von radikalen Geschäftsmodellinnovationen sollen sich die Geschäftsmodellideen nicht an bestehenden Geschäftsmodellen oder aktuellen Situationen innerhalb einer Industrie orientieren. Die gewonnenen Ideen sollen aber einheitlich beschrieben werden, um einen Vergleich und eine Bewertung sowie eine Einschätzung der Attraktivität zu gewährleisten. Basierend auf diesen Ansprüchen wird der Vorschlag eines Geschäftsmodellideen-Portfolio von Schallmo (2013b) kurz vorgestellt.¹⁵³

Die Erstellung eines Geschäftsmodellideen-Portfolios inkludiert vier Schritte. Zunächst werden **Geschäftsmodellideen** mittels Kreativitätstechniken, wie beispielsweise der Galerie-Methode oder eines kollektiven Notizbuchs gesammelt. Dabei können diese Ideen sowohl ganze Geschäftsmodelle als auch einzelne Geschäftsmodellelemente betreffen. Danach werden diese **in einem einheitlichen Steckbrief beschrieben**, um Vergleichbarkeit und Bewertbarkeit zu gewährleisten. Anschließend werden diese **Ideen bewertet**. Hierfür schlägt Schallmo (2013b) eine Sammlung von verschiedenen Bewertungskriterien vor. Nach der Bewertung erfolgt die Klassifizierung der Ideen in einem **Geschäftsmodellportfolio** mit den Ausprägungen „Weiterverfolgung“, „Berücksichtigung“ und „Verwerfen“.¹⁵⁴

Die vielversprechendsten Ideen des Portfolios fließen anschließend in die Entwicklung der Geschäftsmodellvision ein.¹⁵⁵

6.5 Zusammenfassung

Neben dem erarbeiteten Geschäftsmodellansatz (Abb. 21), welcher sich insbesondere auf die Bausteine des Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur (2011) sowie dessen Ausprägung „Social Business Canvas“ bezieht, wurde ein fünfphasiges Vorgehensmodell vorgestellt. Dieses Vorgehensmodell wird im folgenden Teil dieser Arbeit angewendet, um innovative Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, zu erarbeiten. Hierfür wurde ein detaillierter Überblick in Abb. 22. geboten.

¹⁵³ Vgl. Schallmo (2013b), S. 158 f.

¹⁵⁴ Vgl. Schallmo (2013b), S. 161 f.

¹⁵⁵ Vgl. Schallmo (2013b), S. 163.

7 ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS: PHASEN 1 BIS 4

Der Prozess der Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung wird vom Groben ins Detail gestaltet und geplant. So ist zum Beispiel die Auswahl der Teilnehmer für die einzelnen Workshops bei den ersten Phasen eher inexplizit. Erst mit dem Voranschreiten im Prozess wird dem spezifischen Wissen und den Kompetenzen der Teilnehmer vermehrt Beachtung geschenkt. Dies wird vor allem damit begründet, dass das Vorhaben „Die Entwicklung von Geschäftsmodellprototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen“ zu Beginn zweckmäßig ein weites Öffnen des Denkraums fordert. – Im Verlauf des Entwicklungsprozesses rückt der Lösungshorizont für die Gestaltung von Geschäftsmodellprototypen näher und wirkt sich somit beim Gestaltungsgrad der späteren Phasen aus.

7.1 Phase 1: Workshop – Oberzielbestimmung

Der erste Schritt im Vorgehensmodell, die Oberzielbestimmung, wurde in einer Kleingruppe bestehend aus fünf Studierenden des Masterstudiengangs Innovationsmanagement sowie umweltbewussten und aktiven Anti-Littering-Aktivisten, im Rahmen eines Workshops durchgeführt. Während die Auswahl der Teilnehmer hinsichtlich starkem „Umweltbewusstsein“ nachvollziehbar ist, kann die Auswahl von Innovationsmanagement-Studenten damit begründet werden, dass jeder einzelne Teilnehmer neben seinem individuellen spezifischen Fachwissen auch ein Abstrahierungsvermögen hinsichtlich Oberzielbestimmung mitbringt. Zudem scheint der Lösungsraum, vor allem zu Beginn des Prozesses der Entwicklung von Geschäftsmodellprototypen „Beseitigen von Littering“, unendlich groß zu sein. Um diesem „unendlich großen Lösungsraum“ angemessen zu begegnen, wurde auf ein breites Allgemeinwissen aus unterschiedlichen Branchen gesetzt und eine spezifische Auswahl der Workshop-Teilnehmer für nicht zielführend erachtet.

Zu Beginn des Halbtages-Workshops wurden das Thema der Arbeit und die theoretischen Erkenntnisse zum Thema Littering (siehe Kapitel 2) vorgestellt. Auch das Ziel des Workshops: „Das Finden von Suchfeldern und Oberzielen für (ein) zukünftige(s) Geschäftsmodell(e)“ wurde zu Beginn kommuniziert.

Bereits am Anfang des Workshops kristallisierten sich zwei gegensätzliche Beziehungen – die geschäftliche sowie die persönliche Beziehung – zu der Problemstellung „Beseitigen von Littering“ heraus. Diese gegensätzlichen Beziehungen können wiederum in die beiden Kundengruppen „Unternehmen“ und „Ökofuzzis“ zusammengefasst werden. Die Oberzielbestimmungen nach WOIS dieser beiden Kundengruppen finden sich in den nächsten beiden Unterpunkten beschrieben und skizziert wieder. Wie bereits unter Punkt 6.4.1 die Vorgehensweise der Oberzielbestimmung erläutert wurde, wurden auch in diesem Workshop über mehrere Abstrahierungsebenen die Oberziele der beiden Kundengruppen erarbeitet. Auf die unterste Ebene „Eigene Tätigkeit der Firma“ wurde verzichtet, da diese Ebene mit dem Erarbeiten von Geschäftsmodellprototypen als Ziel dieser Arbeit abgedeckt ist.

7.1.1 Oberziele des Kunden „Unternehmen“

Die Funktion von „Littering beseitigen“, welche als unterste Ebene in Abb. 24 dargestellt ist, wirkt sich als „Störfaktor beziehungsweise Fremdkörper beseitigen/neutralisieren“ oder als „Ordnung schaffen“ aus. Auf der nächst höheren Ebene findet sich der Zweck, den ein Unternehmen mit dem Begegnen des Problems „Littering beseitigen“ verfolgt: „Kunden binden und gewinnen“ sowie „die Kundenzufriedenheit erhalten beziehungsweise steigern“. Die Ebene „Handlung des Kunden (Unternehmens) ist aus Sicht der Workshop-Teilnehmer primär das „Ablenken vom schlechten Image“, aber auch „das Auf- und Ausbauen eines positiven Images“. Die eigentlichen Bedürfnisse/Oberziele, welche Unternehmen mit „Littering beseitigen“ stillen, wurden im Workshop als „Gutes Gefühl vermitteln“, als „Anerkennung finden und Ansehen erlangen“ sowie als „Sicherung der Daseinsberechtigung“ identifiziert.



Abb. 24: Oberzielbestimmung für die Kundengruppe „Unternehmen“, Quelle: Eigene Darstellung.

7.1.2 Oberziel des Kunden „Ökofuzzi“

Obwohl der Begriff „Ökofuzzi“ umgangssprachlich vielmehr als Schimpfwort verwendet wird, soll „Ökofuzzi“ in diesem Zusammenhang keinesfalls als Schimpfwort gesehen werden. Vielmehr soll dieser Begriff die überdurchschnittliche Leidenschaft und Motivation zum Umweltschutz, die diese Kundengruppe im Gegensatz zur Kundengruppe „Unternehmen“ mitbringt, zum Ausdruck bringen.

Die einzelnen Abstrahierungsebenen der Oberzielbestimmung aus dem Blickwinkel der Kundengruppe „Ökofuzzi“ werden in Abb. 25 dargestellt. Während die Wirkfunktion von „Littering beseitigen“ bei der Oberzielbestimmung bestehen bleibt, ist der alleinige Zweck, welcher die Kundengruppe „Ökofuzzi“ verfolgt, „Littering beziehungsweise herumliegenden Müll beseitigen“. Darüber wird im Workshop die Handlung des Kunden als „Natur/Ursprünglichkeit/Landschaft erhalten/wiederherstellen“ beschrieben. Die Bedürfnisse, welche diese Kundengruppe mit dem Beseitigen von Littering verfolgt, sind unter anderem, wie in Abb. 25 dargestellt, das Wohlfühlen und das Zuhause-fühlen, aber auch die Welt und den Lebensraum sichern/retten.



Abb. 25: Oberzielbestimmung für die Kundengruppe „Ökofuzzi“, Quelle: Eigene Darstellung.

Bereits in dieser ersten Phase der Geschäftsmodellprototyp-Entwicklung konnten einige Ideen zu Geschäftsmodellen gewonnen und gesammelt werden. Diese Ideen finden sich im Anhang A 1 wieder. Die Oberziele der Kundengruppen „Unternehmen“ und „Ökofuzzis“ gehen nachfolgend als Input in die Phase der Ideengenerierung ein.

7.2 Phase 2: Workshop – Ideengewinnung

Die Ideengewinnungsphase im Vorgehen zur Entwicklung eines Geschäftsmodellprototypen wurde in zwei Kreativitätsworkshops durchgeführt. Dabei wurde auf die Kreativitätsmethode „Imaginäres Brainstorming“ zurückgegriffen. Die Auswahl dieser Kreativitätsmethode wird damit begründet, dass sie aufgrund der Abstrahierung des eigentlichen Problems den Lösungsraum beziehungsweise den Denkrichter öffnet und das Finden von neuen Lösungen ermöglicht. Diese Kreativitätsmethode kommt somit dem Vorhaben, radikale Geschäftsmodellprototypen zu entwickeln, entgegen. Die aus dem Workshop hervorgegangenen „Star-Ideen“ wurden darauf in einem Steckbrief ausformuliert, um sie anschließend einheitlich mittels Nutzwertanalyse zu bewerten. Alle im Zuge der Ideengewinnungsphase gewonnenen Ideen sind im Anhang A 1 dieser Arbeit nachzulesen.

Die nachfolgend festgehaltenen Workshops unterschieden sich neben der Teilnehmeranzahl hauptsächlich in der Ausgangssituation, mit der die Teilnehmer konfrontiert waren. So wurden, um Zeit zu sparen, im ersten Workshop die imaginären Fragestellungen vorformuliert. Im zweiten Workshop wurden die Teilnehmer bereits zu Beginn mit der realen Problem-/Aufgabenstellung konfrontiert. Hinsichtlich „Qualität der Ideen“ konnten keine Unterschiede der beiden Workshopdurchführungen festgestellt werden.

7.2.1 Erster Kreativitätsworkshop: Imaginäres Brainstorming

Im Vorfeld des Kreativitätswshops wurden zunächst zwei reale Problemstellungen für die Thematik „Littering beseitigen“ (siehe Tab. 7) ausgearbeitet. Diese beiden Problemstellungen basieren auf dem Output des vorangegangenen Workshops „Oberzielbestimmung“. So wurde eine konkrete Fragestellung zum Kunden „Unternehmen“ und eine konkrete Fragestellung zum Kunden „Ökofuzzis“ formuliert. Die beiden Fragestellungen bestanden aus einer Hauptfrage, welche in Tab. 7 in Bold hervorgehoben wird, und mehreren Nebenfragen. Diese Fragestellungen wurden im nächsten Schritt in je zwei imaginäre Problemstellungen beziehungsweise Fragestellungen (siehe Tab. 8) überführt, welche wiederum aus Haupt- und Nebenfragen zusammengesetzt sind.

Reale Fragestellungen an Gruppe A zum Kunden „Unternehmen“

Mit welchen Anti-Littering-Maßnahmen kann ein Unternehmen

- ein positives Image aufbauen und/oder erhalten?
- vom schlechten Image ablenken?
- Anerkennung erlangen?

... Wie kann ich diesem Unternehmen dabei helfen/es unterstützen?

Reale Fragestellungen an Gruppe B zum Kunden „Ökofuzzi“

Wie schaffe ich es, die Welt vor Littering zu retten?

Wie schaffe ich es,

- die Welt vom achtlos geworfenen Müll (Litter) zu befreien?
 - dass Menschen keinen Müll achtlos wegwerfen?
 - dass Ökofuzzis sich an öffentlichen Plätzen wohlfühlen?
-

Tab. 7: Reale Fragestellungen zu den Kunden „Unternehmen“ und „Ökofuzzi“, Quelle: Eigene Darstellung.

Imaginäre Fragestellungen an Gruppe A zum Kunden „Unternehmen“

Was kann ich als Walter White

(aus der Serie Breaking Bad) tun, um ...

- für meine Handlungen Akzeptanz und Sympathie zu gewinnen?
- mein gut bürgerliches Image zu erhalten?
- von meinen Drogengeschäften abzulenken?
- Anhänger zu gewinnen?

Was kann ich als Bösewicht tun, um ...

- für meine Handlungen Akzeptanz und Sympathie zu gewinnen?
- ein Image als Held aufzubauen?
- von meinen bösen Geschäften abzulenken?
- Anhänger zu gewinnen?

Imaginäre Fragestellungen an Gruppe B zum Kunden „Ökofuzzi“

Wie schaffe ich es, zu Halloween mich und mein Zuhause vor faulen Eiern zu retten?

Wie schaffe ich es,

- mein Zuhause von faulen Eiern zu befreien?
- dass niemand mein Haus mit faulen Eiern bewirft?
- dass ich mich außerhalb meines Hauses wohlfühle?

Wie schaffe ich es, als Held die Welt vor Bösewichten zu retten?

Wie schaffe ich es,

- die Welt von (von den Bösewichten) aufgestellten Fallen zu befreien?
- dass Bösewichte keine Fallen aufstellen?
- dass sich Menschen sicher auf öffentlichen Straßen fühlen?

Tab. 8: Imaginäre Fragestellungen zu den Kunden „Unternehmen“ und „Ökofuzzi“, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Teilnehmersauswahl wurde auf die Kompetenz von „Offenheit gegenüber Neuem“ und gegenüber der Methode „Imaginäres Brainstorming“ gesetzt. Aus diesem Grund wurden auf Bachelorabsolventen und Masterstudierende der Studienrichtung Innovationmanagement an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH in Graz zurückgegriffen. Für den Halbtagesworkshop der Ideengenerierung wurden zwei Gruppen, Gruppe A und Gruppe B bestehend aus je fünf beziehungsweise vier Teilnehmern, gebildet.

In der ersten Runde des Kreativitätsworkshops wurden, um die Teilnehmer in ihrem Denkraster nicht zu beeinflussen, die imaginären Fragestellungen (siehe Tab. 8) vorgestellt, ohne genau auf die eigentliche Problemstellung „Geschäftsmodellideen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen“ einzugehen. Dabei wurden sowohl der Gruppe A als auch der Gruppe B zwei Fragestellungen vorgelegt. Während die Gruppe A eine der beiden imaginären Fragestellungen beziehungsweise Problemstellungen der Kunden „Unternehmen“ wählen durfte, konnte die Gruppe B aus einer der beiden Fragestellungen der Kunden „Ökofuzzis“ wählen.

In beiden Gruppen wurden unzählige Lösungen zu den imaginären Problemstellungen gewonnen. Diese Lösungen galt es im nächsten Schritt auf die realen Problemstellungen (siehe Tab. 8) zu überführen.

Die gewonnenen Ideen für die realen Problemstellungen wurden anschließend, zusammen mit den bereits gewonnenen Ideen aus der Oberzielbestimmung (siehe Ideensammlung im Anhang A 1) in einer Vier-Felder-Matrix mit den Achsen Attraktivität/Wettbewerbervorteil und Realisierungsaufwand vorselektiert. Die Ideen mit einer hohen Attraktivität und einem geringen Realisierungsaufwand, die sogenannten „Star-Ideen“, wurden von den Teilnehmern hinterher in einem vorbereiteten Steckbrief, welcher in Abb. 26 abgebildet ist, ausformuliert. Das Ausformulieren mittels eines einheitlichen Steckbriefs ermöglichte das Vergleichen der einzelnen Ideen für eine anschließende Bewertung.

IDEENSTECKBRIEF	
Titel der Geschäftsmodellidee	
Beschreibung der Geschäftsmodellidee	Skizze Geschäftsmodellidee
Potenzieller Nutzen für das Unternehmen (Art und Umfang)	Potenzielle Zielgruppen (Kunden, Begünstigte,...) und deren Nutzen (Art und Umfang)
Notwendige Partner zur Realisierung	Notwendige Ressourcen zur Realisierung
Mögliche Mitbewerber/Konkurrenz	Differenzierung gegenüber Mitbewerber/Konkurrenz
Geschätzte Dauer zur Realisierung	Geschätzte Realisierungskosten
Mögliche Restriktionen der Geschäftsmodellidee	Sonstiges

Abb. 26: Steckbrief zur einheitlichen Erfassung der gewonnenen Ideen, Quelle: Eigene Darstellung.

7.2.2 Zweiter Kreativitätsworkshop: Imaginäres Brainstorming

Neben dem ersten Kreativitätsworkshop konnte in einem zweiten Workshop im Rahmen der Lehrveranstaltung „Kreativitätstechniken“ des ersten Semesters Innovationsmanagement an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH von Herrn FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Börge Kummert auf Ideen von 30 Teilnehmer zugegriffen werden.

Zu Beginn dieses Workshops wurden im Gegensatz zum ersten Workshop die realen Problemstellungen (Tab. 7) sowie die beiden Kundengruppen „Unternehmen“ und „Ökofuzzi“ und deren Oberziele vorgestellt. Anschließend wurden sechs Gruppen gebildet, welche sich im ersten Schritt der Formulierung imaginärer Fragestellungen zur Problemstellung entweder des Kunden „Unternehmen“ oder des Kunden „Ökofuzzi“ widmeten. Auch hier wurde eine Vielzahl an gewonnenen Ideen in einer Vier-Felder-Matrix je Gruppe vorselektiert. Die Star-Ideen wurden am Ende des Workshops von den einzelnen Gruppen vorgestellt. Diese vorgestellten Ideen wurden im Anschluss an den Workshop wiederum in einzelne Steckbriefe (siehe Abb. 26) für eine Bewertung festgehalten.

7.2.3 Ideenportfolio: Bewertung und Auswahl der Ideen

Bereits vor der Durchführung der Workshops wurden unter anderem acht von Schallmo (2013a)¹⁵⁶ vorgeschlagene Bewertungskriterien (von A bis H) zur Bewertung der Geschäftsmodellideen herangezogen und gewichtet:

- Bewertungskriterium A: Zukunftspotenzial (Lebensdauer des Geschäftsmodells am Markt)
- Bewertungskriterium B: Alleinstellungsmerkmal/USP am Markt
- Bewertungskriterium C: Bedarf an Mitarbeitern für die Umsetzung der Idee
- Bewertungskriterium D: Bedarf an Kapital für die Umsetzung der Idee
- Bewertungskriterium E: Bedarf an Knowhow (fachspezifisches Wissen) für die Ideenrealisierung
- Bewertungskriterium F: Realisierungsdauer (bis zur Markteinführung)
- Bewertungskriterium G: Rechtsrisiko (durch Stakeholder wie Öffentlichkeit und Staat)
- Bewertungskriterium H: Markteintrittsrisiko (in Bezug auf die Branche, Me-too-Anbieter, Folger und Red-Ocean, Akzeptanz am Markt)

Diese Gewichtung wurde in einem paarweisen Vergleich vorgenommen und wird in der nachfolgenden Abbildung (Tab. 9) dargestellt. Bei dieser Kriteriengewichtung werden das mögliche Rechtsrisiko (Kriterium G), welches mit einer Idee eingegangen werden könnte, das Zukunftspotenzial (Kriterium A) der Idee und das Alleinstellungsmerkmal der Idee (Kriterium B) als sehr wichtig bewertet. Im Gegensatz dazu werden der notwendige Ressourceneinsatz (Kriterien C, D und E) und die Realisierungsdauer (Kriterien F) als weniger wichtig bewertet. Diese Bewertung wird damit begründet, dass Ressourcen aufgebaut werden können und die Realisierungsdauer grundsätzlich von den eingesetzten Ressourcen abhängig ist. Indessen hängt das Rechtsrisiko oder das Zukunftspotenzial direkt mit der Attraktivität der Idee zusammen.

¹⁵⁶ Schallmo (2013a), S. 114 f.

als wichtiger	Kriterium A	Kriterium B	Kriterium C	Kriterium D	Kriterium E	Kriterium F	Kriterium G	Kriterium H	Summe	Prozent
Kriterium A	A	A	A	A	A	A	G	A	7	19,44
Kriterium B		B	B	B	B	B	G	B	6	16,67
Kriterium C			C	D	E	F	G	H	1	2,78
Kriterium D				D	D	D	G	D	5	13,89
Kriterium E					E	F	G	H	2	5,56
Kriterium F						F	G	H	3	8,33
Kriterium G							G	G	8	22,22
Kriterium H								H	4	11,11
Prüfsumme									36	100

Bewertungskriterium A: Zukunftspotenzial (Lebensdauer des Geschäftsmodells am Markt),
 Bewertungskriterium B: Alleinstellungsmerkmal/USP am Markt,
 Bewertungskriterium C: Bedarf an Mitarbeiter für die Umsetzung der Idee,
 Bewertungskriterium D: Bedarf an Kapital für die Umsetzung der Idee,
 Bewertungskriterium E: Bedarf an Knowhow (Fachspezifisches Wissen) für die Ideenrealisierung,
 Bewertungskriterium F: Realisierungsdauer (bis zur Markteinführung),
 Bewertungskriterium G: Rechtsrisiko (durch Stakeholder wie Öffentlichkeit und Staat),
 Bewertungskriterium H: Markteintrittsrisiko (in Bezug auf die Branche, Me-too-Anbieter, Folger und Red-Ocean, Marktakzeptanz).

Tab. 9: Paarweiser Vergleich von Kriterien zur Bewertung der gewonnenen Geschäftsmodellideen, Quelle: Eigene Darstellung.

Mithilfe der gewichteten Kriterien konnte ein Ideenportfolio im Rahmen einer Nutzwertanalyse, welche in Tab. 11 abgebildet wird, erstellt werden. Zuvor werden in Tab. 10 kurz die von den Workshop-Teilnehmern bewerteten 15 Star-Ideen vorgestellt.

Nr.	Idee	Beschreibung der Idee
1)	Anti-Litter-Event	Über Sport- und Freizeitparcours in Verbindung mit einer Social Media-App wird das „Littering beseitigen“ zu einem Erlebnis.
2)	Zurückbringen von Müll in den Supermarkt	Pro zurückgebrachtem Müll (in Gewicht) erhalten Kunden Bonuspunkte.
3)	Information über gekauften Müll	Konsumenten werden auf dem Rechnungsbeleg neben der Auflistung der gekauften Produkte und deren Preise zusätzlich auch über den „gekauften Müll“ beziehungsweise über die Verpackungen und deren Zusammensetzung informiert.
4)	Pfandsystem für Zigaretten	Raucher erhalten bei Trafiken für das Zurückbringen von Zigarettenstummeln ein Pfandgeld.
5)	TV-Show	Auf lustige Art und Weise wird mittels TV-Show auf das Thema „Littering“ aufmerksam gemacht. So müssen sich Teilnehmer der Show Challenges wie beispielsweise Wettsammeln von Müll, Durchrobben von Müllbergen auf vier Beinen oder Müll-Weit-Werfen stellen.
6)	No more Litter for your Brain	Über ein eigens gegründetes Modelabel wird eine Virtual Reality Brille, welche über eine App steuerbar ist, vertrieben. Diese Brille garantiert ein „fully customized augmented reality Brillenerlebnis. Der Träger der Brille sieht durch verschiedene Filter die Welt beispielsweise sauber und ohne Müll oder erlebt einen regnerischen Tag als einen sonnigen Tag.
7)	Müll als Baustoff	Müll erhält einen Wert als (Roh-)Baustoff. Zum Beispiel wird Müll in Bauziegeln oder als Wärmedämmungsmaterial verarbeitet.
8)	Zucht von natürlichen Feinden	Es werden natürliche „Müllfeinde“ wie Raupen (aus Japan) gezüchtet und in der Natur ausgesetzt. Diese „Müllfeinde“ ernähren sich beispielsweise von Kunststoff.
9)	1-Euro-Veranstaltung	Veranstaltungen im Rahmen von Wettbewerben, bei denen Litter gesammelt wird. Dabei wird den Teilnehmern Gratis-Verpflegung angeboten.
10)	Müll-Tamagotschi	Es fährt ein Roboter in der Gegend herum und sammelt dabei Müll. Dieser Roboter, welcher von Universitäten oder Hochschulen entwickelt wird, soll über ein Social Media-Netzwerk gesteuert werden.
11)	Pfandsystem „Mistkübelautomat“	Man wird beispielsweise in Tourismusregionen für das Einwerfen von Müll mit einem Gutschein belohnt.
12)	GPS-App	Über eine GPS-App werden Menschenversammlungen organisiert, um gemeinsam Müll zu sammeln.
13)	TrashBack	Verpackungen können in Geschäften zurückgegeben werden. Dabei wird der Verpackungsmüll als Gutschein oder als Rabatt-Coupon gehandelt. Zum Beispiel zählt die Verpackung von „Schokoriegel X“ als Gutschein für einen neuen „Schokoriegel X“ oder für ein anderes Produkt des Unternehmens X.
14)	Personalisierung des Mülls	Indem Müll personalisiert wird, wird eine Beziehung zum Konsumenten geschaffen, da eine Hemmschwelle beim Wegwerfen erzeugt wird.
15)	Öko-Kreis	Es werden Pflanzensamen in eine selbstauflösende und essbare Verpackung integriert. So löst sich die weggeworfene Verpackung entweder witterungsbedingt in der Umwelt auf oder kann von Tieren gefressen werden. Das Integrieren von Pflanzensamen ermöglicht zusätzlich das Entstehen von neuem Leben.

Tab. 10: Sammlung der Star-Ideen für das Beseitigen von Littering, Quelle: Eigene Darstellung.

Anwendung des Vorgehensmodells: Phasen 1 bis 4

In der nachstehenden Nutzwertanalyse werden zur Bewertung der Ideen zwei verschiedene Bewertungsskalen herangezogen. Während beim Kriterium A „Zukunftspotenzial“ und beim Kriterium B „Alleinstellungsmerkmal“ für einen hohen Erfüllungsgrad bis zu fünf Punkte vergeben werden respektive für einen sehr niedrigen Erfüllungsgrad nur ein Punkt vergeben wird, verhält sich die Bewertungsskala bei den Kriterien von C bis H, wie beispielsweise beim Kriterium „Rechtsrisiko“, umgekehrt.

Bei der Durchführung der Nutzwertanalyse wurden die beiden Ideen „Mistkübelautomat“ (Idee Nr. 11) und „TrashBack“ (Idee Nr. 13) am besten bewertet. Diese beiden groben Ideen werden im folgenden Teil der Arbeit aufgegriffen und für die Entwicklung von Geschäftsmodellprototypen weiter verfolgt.

Summe	H**	G**	F**	E**	D**	C**	B*	A*	Kriterium	
	11	22	8	6	14	3	17	19	Gewichtung (in Prozent, gerundet)	
25	2	4	4	4	3	3	2	3	Bewertung	Idee Nr. 1
308	22	89	33	22	42	8	33	58	Gewichtete Bewertung	Idee Nr. 2
28	3	5	2	4	4	3	3	4	Bewertung	Idee Nr. 3
375	33	111	17	22	56	8	50	78	Gewichtete Bewertung	Idee Nr. 4
23	2	4	2	3	3	3	5	1	Bewertung	Idee Nr. 5
297	22	89	17	17	42	8	83	19	Gewichtete Bewertung	Idee Nr. 6
19	1	1	1	4	3	3	4	2	Bewertung	Idee Nr. 7
219	11	22	8	22	42	8	67	39	Gewichtete Bewertung	Idee Nr. 8
26	3	4	3	4	3	3	3	3	Bewertung	Idee Nr. 9
328	33	89	25	22	42	8	50	58	Gewichtete Bewertung	Idee Nr. 10
18	2	2	2	1	1	1	4	5	Bewertung	Idee Nr. 11
269	22	44	17	6	14	3	67	97	Gewichtete Bewertung	Idee Nr. 12
15	2	2	1	1	1	1	3	4	Bewertung	Idee Nr. 13
225	22	44	8	6	14	3	50	78	Gewichtete Bewertung	Idee Nr. 14
16	1	1	1	1	1	1	5	5	Bewertung	Idee Nr. 15
244	11	22	8	6	14	3	83	97	Gewichtete Bewertung	
25	2	4	4	4	4	3	1	3	Bewertung	
306	22	89	33	22	56	8	17	58	Gewichtete Bewertung	
22	3	3	3	2	2	2	5	2	Bewertung	
292	33	67	25	11	28	6	83	39	Gewichtete Bewertung	
25	3	4	3	2	2	3	4	4	Bewertung	
339	33	89	25	11	28	8	67	78	Gewichtete Bewertung	
27	2	4	4	4	4	4	2	3	Bewertung	
325	22	89	33	22	56	11	33	58	Gewichtete Bewertung	
28	2	4	2	3	4	3	5	5	Bewertung	
389	22	89	17	17	56	8	83	97	Gewichtete Bewertung	
27	2	5	4	4	4	5	1	2	Bewertung	
314	22	111	33	22	56	14	17	39	Gewichtete Bewertung	
20	4	2	1	1	1	1	5	5	Bewertung	
300	44	44	8	6	14	3	83	97	Gewichtete Bewertung	

Tab. 11: Ideenportfolio der Star-Ideen in Form einer Nutzwertanalyse,
 *Bewertungsskala der Idee A und B: sehr hoch = 5 Punkte und sehr niedrig = 1 Punkt,
 **Bewertungsskala der Ideen C bis H: sehr hoch = 1 Punkt und sehr niedrig = 5 Punkte,
 Quelle: Eigene Darstellung.

7.3 Phase 3: Workshop – Visionsentwicklung

Im Sinne der von Schalmo (2013) vorgeschlagenen Phase der Geschäftsmodellvisions-Entwicklung (siehe Unterpunkt 4.4.6) wird in der dritten Phase der Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung das Ziel verfolgt, eine Vision des idealen Geschäftsmodells für die nächsten drei bis fünf Jahren zu entwickeln.

Im Workshop „Visionsentwicklung“ wird in einer ersten Runde nach Trends gesucht, welche auf die beiden Geschäftsmodelle „TrashBack“ und „Mistkübelautomat“ Einfluss haben könnten. In einer zweiten Runde wird (werden) für die beiden Geschäftsmodellideen mittels der Integration der eruierten Trends und der Oberziele beziehungsweise Bedürfnisse der beiden Kundengruppen „Unternehmen“ und „Ökofuzzi“ (eine) Vision(en) entwickelt.

Bei der Teilnehmerauswahl für diesen Halbtagesworkshop wurde auf eine heterogene Mischung unterschiedlichster Erfahrungen und Kompetenzen geachtet. Neben zwei Masterstudenten des Studiengangs Innovationsmanagement an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, welche mit der Methode des Trendmappings vertraut sind, konnten auch Teilnehmer mit Erfahrung und Knowhow aus den Branchen Tourismus und Gastgewerbe sowie Marketing und Werbung, und ein Startup-Gründer aus dem Bereich Unternehmensberatung gewonnen werden.

7.3.1 Trendmapping

Beim Trendmapping wurde das Kartenset mit 154 Consumer Trends der Studienrichtung Innovationsmanagement der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH eingesetzt. Zunächst wurden von fünf Teilnehmern nach Durchsicht der 154 Consumer Trends und in mehreren Diskussionsrunden die 22 wichtigsten Trends, welche auf die beiden Geschäftsmodelle wirken, identifiziert.

In einem nächsten Schritt wurden die Zusammenhänge der Trends mit der Fragestellung „Welcher Trend führt zu welchem Trend?“ in einer tabellarischen Darstellung aufgelistet. Diese Auflistung ermöglichte eine schnelle Visualisierung der Zusammenhänge als sogenanntes Trendnetzwerk. Das Trendnetzwerk zeigt drei unabhängige Trendcycles, welche in den Abb. 27, Abb. 28 und Abb. 29 skizziert werden. Die wichtigsten Trends der drei Cycles bündeln entweder mehrere Trends (Kollektor) oder befinden sich in einem Loop beziehungsweise verstärken sich gegenseitig. Diese wichtigsten Trends werden in den Abbildungen rot dargestellt.

Der Trend „**Internet Shopping**“ zeigt sich in Abb. 27 als Kollektor in einem Loop. Dieser Trend verändert das Kaufverhalten und das Shopperlebnis¹⁵⁷ und hat nach Meinung der Teilnehmer einen direkten Einfluss auf das Anfallen von Müll sowie den Umgang mit Abfall.



Abb. 27: Trendcycle mit dem Trend „Internetshopping“, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Workshop stellen sich die Trends „**Markensucht**“ und „**Tribalismus**“ für die beiden Geschäftsmodelle als sehr wichtig heraus. Wie in Abb. 28 dargestellt, bündeln sich beide Trends und beeinflussen sich zudem gegenseitig. So schaukeln sich die Trends „Markensucht“, welcher in extremer Ausprägung das Leben von Menschen beeinflusst,¹⁵⁸ und Tribalismus, der Wunsch, einer Gruppe zugehörig zu sein,¹⁵⁹ gegenseitig hoch.

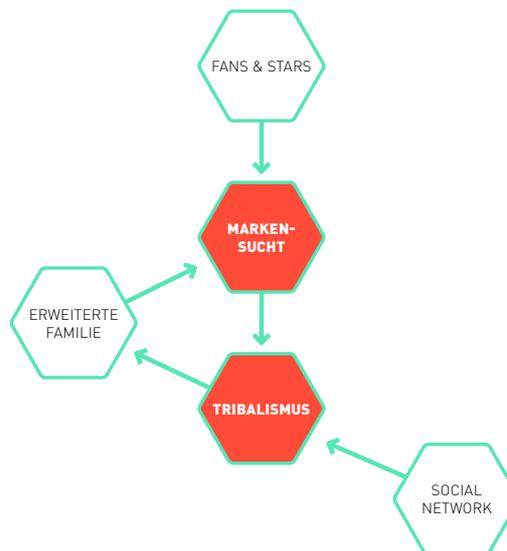


Abb. 28: Trendcycle mit den Trends „Tribalismus“ und „Markensucht“, Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁵⁷ Vgl. Studienrichtung Innovationsmanagement, CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (o.J.), S. 59.

¹⁵⁸ Vgl. Studienrichtung Innovationsmanagement, CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (o.J.), S. 34.

¹⁵⁹ Vgl. Studienrichtung Innovationsmanagement, CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (o.J.), S. 27.

Im größten Trendcycle des erarbeiteten Trendnetzwerks stehen vor allem drei wichtige Trends heraus: der Trend „Pre-Cycling“, der Trend „**Rettet die Erde**“ und der Trend „Fair Trade“. Dabei steht im Zentrum dieser drei wichtigen Trends der Trend „Rettet die Erde“. So liegt in den Augen der Anhänger dieses Trends die Verantwortung gegenüber Mutter Natur bei jedem Einzelnen.¹⁶⁰ Dieser Trend ist, laut den Workshop-Teilnehmern, mit all seinen Auswirkungen und Ansprüchen unumgänglich für die Realisierung der beiden Geschäftsmodelle.

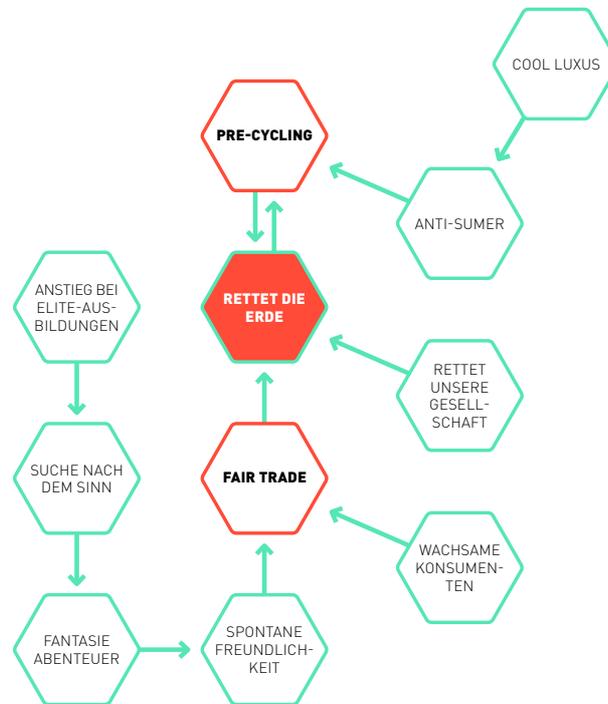


Abb. 29: Trendcycle mit dem Trend „Rette die Erde“, Quelle: Eigene Darstellung.

7.3.2 Visionsbildung

Im letzten Teil des Workshops zur dritten Phase lag der Schwerpunkt beim Bilden von Vision(en) für die Geschäftsmodellideen „TrashBack“ und „Mistkübelautomat“. Hier wurde im Plenum mit unterstützender Moderation eine Vision für die beiden zukünftigen Geschäftsmodellprototypen entworfen. Dabei wurden von den Teilnehmern unter Berücksichtigung der wichtigsten, zuvor eruierten Trends und unter Berücksichtigung der Oberziele der „Unternehmen“ und „Ökofuzzis“ Ideen zu Inhalten und Testbausteinen auf Kärtchen geschrieben. Diese Kärtchen wurden anschließend geclustert und diskutiert.

Das Ergebnis war eine Vision, die sowohl für die Idee „TrashBack“ als auch für die Idee „Mistkübelautomat“ seine Gültigkeit findet:

*Indem wir Müll auf eine neue Art und Weise (durch Innovationen) einen Wert geben,
sichern wir unsere Umwelt und unsere wirtschaftliche Zukunft. –
Für eine lebenswerte Heimat (für unsere Region und unsere Erde)!*

¹⁶⁰ Vgl. Studienrichtung Innovationsmanagement, CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (o.J.), S. 7.

Diese Vision begleitete in Folge den gesamten nächsten Workshop „Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung“ und wurde für alle Teilnehmer ersichtlich im Workshopraum aufgehängt. Gleichzeitig bildet die Vision das Dach beider zukünftiger Geschäftsmodellprototypen und beantwortet dabei das „Warum“ beziehungsweise die Motivation hinter den Geschäftsmodellideen (Baustein „Warum“ (13) in Abb. 30).

7.4 Phase 4: Workshop – Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung

Der letzte Workshop im geplanten Vorgehen befasst sich mit der Erstellung von groben Geschäftsmodellprototypen. Dabei wird primär das Ziel verfolgt, den Reifegrad der Ideen „TrashBack“ und „Mistkübelautomat“ zu erhöhen.

Für eine Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung kann die Auswahl der Teilnehmer hinsichtlich Qualität der Ergebnisse entscheidend sein. Daher wurde bei der Auswahl penibel auf Kompetenzen und Erfahrungen der Teilnehmer geachtet. Für diesen achtstündigen Workshop wurden zwei Gruppen mit je vier beziehungsweise fünf Teilnehmern gebildet. Während sich eine Gruppe mit der Entwicklung der Geschäftsmodellidee „TrashBack“ befasste, beschäftigte sich die andere Gruppe mit der Entwicklung der Geschäftsmodellidee „Mistkübelautomat“. Dabei wurde bei der Gruppenzuteilung darauf geachtet, dass jeder Gruppe ein größtmöglicher Knowhow-Pool zur Verfügung steht. So konnte die Gruppe „TrashBack“ unter anderem auf Erfahrungen und Wissen aus den Branchen Abfallwirtschaft, Betriebswirtschaft, Werbung und Kommunikation, Unternehmensgründung und Handel zurückgreifen. Die Gruppe „Mistkübelautomat“ konnte insbesondere aus einem großen Wissen- und Kompetenzpool aus den Branchen Marketing und Werbung, Logistik, Abfallwirtschaft, Energiewirtschaft, Lebensberatung, IT und Softwareentwicklung, Sport sowie Betriebswirtschaft schöpfen.

Der Workshop „Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung“ wurde mit einer kurzen Einführung in das Thema und Vorstellung des Workshopziels gestartet. Der Workshop selbst gliederte sich in fünf Runden mit einer abschließenden Präsentation der Ergebnisse. Beide Gruppen befassten sich in diesen fünf Runden mit dem Befüllen einzelner Bausteine des Geschäftsmodellansatzes, welcher in Abschnitt 6.2 vorgestellt wurde. Den Gruppen wurden zum Befüllen der einzelnen Bausteine Fragen gestellt, welche es zu beantworten galt. Diese Fragestellungen basierten auf der herangezogenen Literatur verschiedener Geschäftsmodellansätze von Autoren wie beispielsweise von Osterwalder/Pigneur (2011) – siehe hierzu Abschnitt 4.4 „Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung“. Zudem wurde auf die Expertise von Herrn FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Børge Kummert zugegriffen. Die konkreten Fragestellungen der einzelnen fünf Runden beziehungsweise die Fragestellungen zu den einzelnen Bausteinen finden sich im Anhang A 2 wieder, im folgenden Absatz werden die einzelnen Runden kurz angerissen.

Grundsätzlich sind die einzelnen Runden hinsichtlich der zu befüllenden Bausteine in sich schlüssig. Weiters ist die Reihenfolge der zu befüllenden Bausteine so gewählt, dass auf den Inhalten der zuvor ausgearbeiteten Bausteine aufgebaut werden kann. Diese Reihenfolge wird für eine bessere Übersicht in Abb. 30 numerisch dargestellt. Zu Beginn ging es um die Ausarbeitung der Bausteine „Kundensegmente“ (1) und „Wertangebote“ (2). Auf dieser ersten Runde baute die Ausarbeitung der Bausteine „Kanäle“ (3), „Kundenbeziehung“ (4) und „Einnahmequellen“ (5) auf. In der dritten Runde befassten sich die Teilnehmer mit den Fragen zu „Schlüsselaktivitäten“ (6), „Schlüsselressourcen“ (7) und „Schlüsselpartnerschaften“ (8). Die vierte Runde beschäftigte sich mit dem Feststellen der Kostenstruktur (9) und der geplanten

Reinvestitionen (10). In der letzten Runde wurden die Gruppen gebeten, ihren bisher erarbeiteten Geschäftsmodellprototyp gemäß der Stringenz und mit Hilfe der Vision (Baustein „Warum“) nochmals zu überprüfen und zu diskutieren, um sich zu guter Letzt mit den verbleibenden Bausteinen „sozialer und ökologischer Nutzen“ (11) sowie „soziale und ökologische Kosten“ (12) zu befassen.

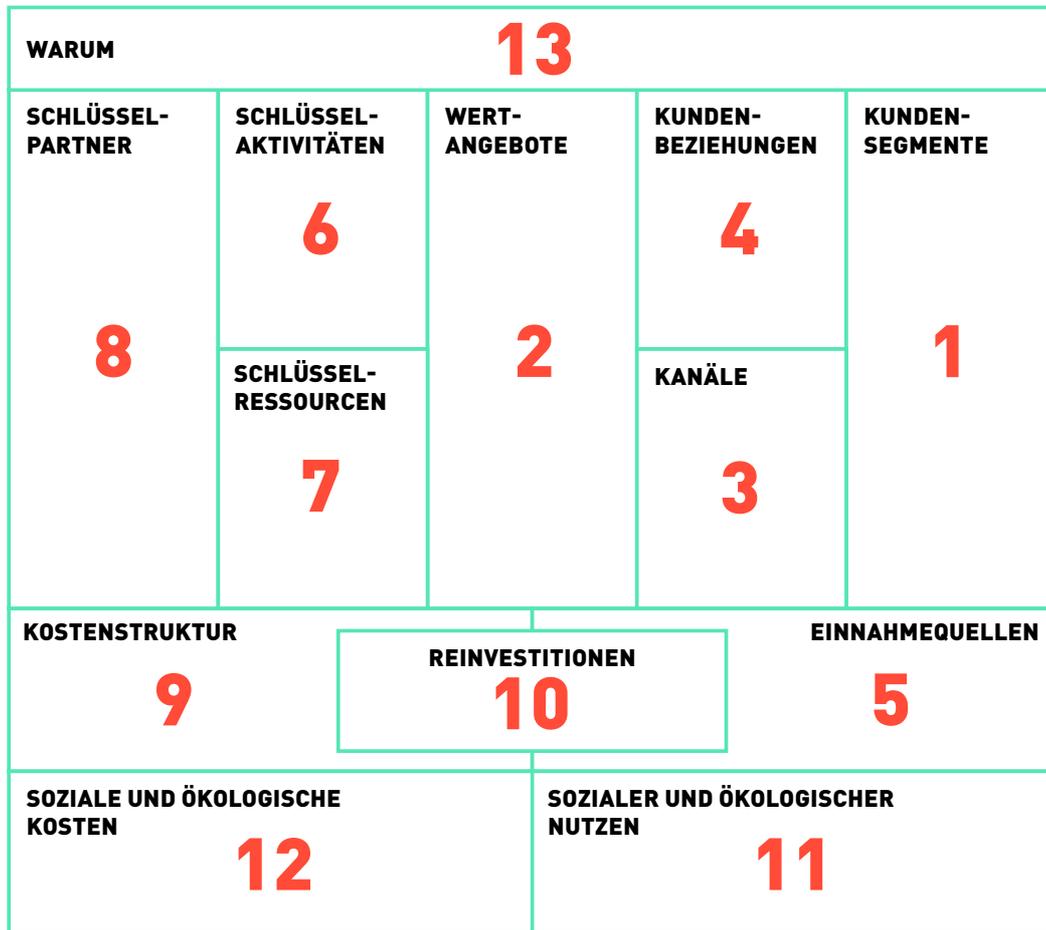


Abb. 30: Reihenfolge der auszuarbeiteten Bausteine des Geschäftsmodellansatzes, Quelle: Eigene Darstellung.

Den am Ende des Workshops präsentierten und ausgearbeiteten Geschäftsmodellprototypen werden die nächsten beiden Kapitel 8 und 9 gewidmet.

8 GESCHÄFTSMODELLIDEE „TRASHBACK“

Der aus dem bisherigen Prozess hervorgehende Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“ wird in diesem Kapitel vorgestellt. Daneben findet sich in den Unterpunkten 8.2.1 bis 8.2.3 eine erste Potenzial-einschätzung von ausgewählten Experten. Um die Idee visuell greifbar zu machen, wird die Idee TrashBack in Abb. 31 symbolhaft skizziert. In Abb. 32 wird die Geschäftsmodellidee als Prototyp mit konkretisierten Bausteinen visualisiert.



Abb. 31: Symbolhafte Darstellung der Geschäftsmodellidee „TrashBack“, Quelle: Eigene Darstellung.

8.1 Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“

Die Grundidee von TrashBack ist, dass **Endkunden/Konsumenten** (Co-Creator in Abb. 32) aufgefordert werden, ihren Verpackungsmüll (vorrangig im Lebensmittelbereich) in Geschäftslokale zurückzubringen. Für den zurückgebrachten Müll erhalten die Endkunden/Konsumenten einen Gegenwert in Form von Gutscheinen, Gutschriften oder Wertbons. Grundsätzlich sollen diese „Gutschriften“ nur für teilnehmende Markenprodukte gelten. Die teilnehmenden Geschäfte bieten somit dem Endkunden neben ihrem allgemeinen Produkt- und Warenportfolio eine Art Sammelstelle und Sortierstelle für Verpackungsmüll an.

Die primären **Schlüsselaktivitäten** (in Abb. 32, links oben) von TrashBack selbst sind dabei das Koordinieren und Vermitteln zwischen den Marken, dem Handel und der Abfallwirtschaft (zahlende Kunden in Abb. 32). Zudem soll TrashBack als Profi und Berater für die Einrichtung eines Sammelsystems und als Partner für Anti-Littering-Maßnahmen wahrgenommen werden. Dabei unterstützt TrashBack den Handel sowie die Markenhersteller beim Aufbau eines umweltfreundlichen Images.

Für die Umsetzung von TrashBack werden notwendige **Schlüsselressourcen** (in Abb. 32, links Mitte) wie eine starke Marke „TrashBack“, Verträge mit den Schlüsselpartnern und mit den „Zahlenden Kunden“ sowie ein großes Netzwerk als wesentlich gesehen.

Die **Einnahmen** (Abb. 32, rechts unten) bezieht TrashBack neben einem Beratungshonorar auch aus der Lizenzvergabe von Siegeln, welche auf Verpackungen gedruckt werden, um Endkunden darüber zu informieren, dass für diese Verpackungen Werte hinterlegt wurden.

Für das Geschäftsmodell werden **Schlüsselpartner** (in Abb. 32 links) wie Müllentsorgungsunternehmen, Handelsverbände und Verbände der Markenartikelindustrie als notwendig gesehen.

Neben dem Abwiegen von **sozialen und ökologischen Kosten** (in Abb. 32, links unten) und **sozialen und ökologischen Nutzen** (Abb. 32, rechts unten) kann das direkte **Wertversprechen** (in Abb. 32, Mitte) für das Segment „Zahlende Kunden“ wie folgt zusammengefasst werden:

TrashBack hilft,

- die Kundenfrequenz von regionalen Geschäftslokalen zu erhöhen,
- ein umweltfreundliches Image für (Lebensmittel-)Marken und für den Handel aufzubauen und
- verwertbare Rohstoffe für zum Beispiel Kunststoff-Verwertungsunternehmen zu beschaffen,

indem

- Endkunden dazu bewegt werden, ins Geschäftslokal wiederzukommen,
- Verpackungsmüll beim Endkunden einen Wert erhält und
- reinsortierter Verpackungsmüll für das Recycling bereitgestellt wird.

Es ist wesentlich zu erwähnen, dass TrashBack zu Beginn in den österreichischen Markt implementiert wird und erst später eine weitere Marktentwicklung – zum Beispiel europaweit – vorgesehen ist (siehe **Reinvestitionen** in Abb. 32).

Über dem Geschäftsmodellprototyp in Abb. 32 stehen die Vision, die Motivation beziehungsweise das **WARUM** der Idee „TrashBack“.

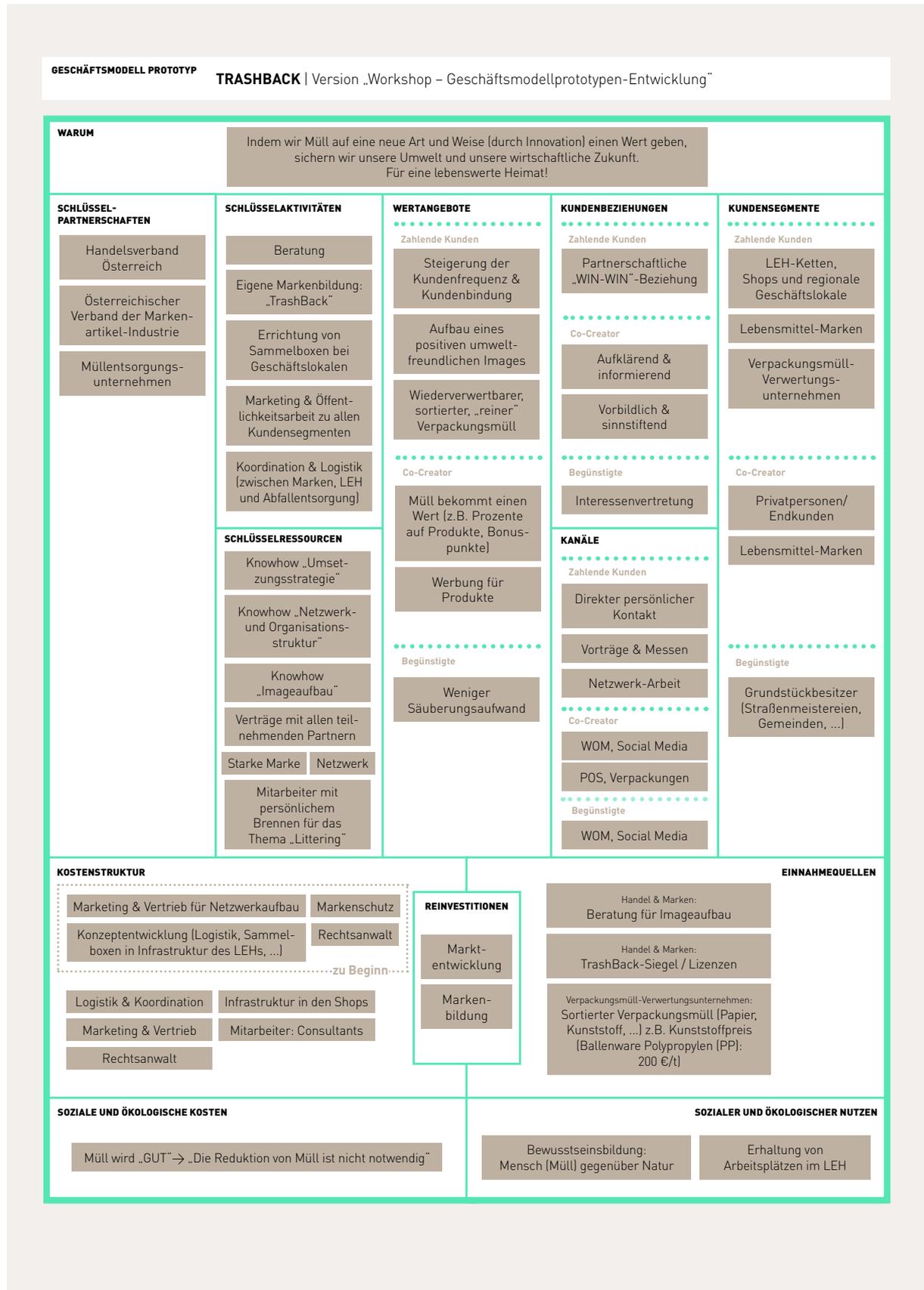


Abb. 32: Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“, Version „Workshop – Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung“, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2 Phase 5: Potenzialeinschätzung – Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“

Um das Potenzial für eine Realisierung der Idee zu hinterfragen, konnten eine Mitarbeiterin des Handelsverbands Österreich sowie Herr Dr. Opelt, Direktor Vertrieb und Managing Director Sales der Saubermacher Dienstleistungs AG in Graz, für ein Interview gewonnen werden.

Die Expertenbefragung verfolgt zum einen das Ziel, die Bereitschaft und Akzeptanz des Handels (vorrangig im LEH-Bereich) gegenüber der Geschäftsmodellidee „TrashBack“ zu hinterfragen. Zum anderen soll eine erste Einschätzung von Möglichkeiten sowie von Chancen und Risiken bei der Implementierung von TrashBack durch die Brille der Abfallwirtschaft ermöglicht werden. Für zielführende und strukturierte Expertenbefragungen wurden Interviewleitfragen ausgearbeitet, welche im Anhang A 3 festgehalten sind.

Die folgenden Interviewausarbeitungen wurden den jeweiligen Interviewpartner vorgelegt, um den korrekten Inhalt durch Freigabe dieser Ausarbeitungen zu bestätigen.

8.2.1 Expertenbefragung: Österreichischer Handelsverband

Der Österreichische Handelsverband ist als Interessensvertretung des österreichischen Handels tätig und agiert als Sprecher und Partner seiner Mitglieder. Eine Ersteinschätzung der Idee „TrashBack“ aus dem Blickwinkel des Handels wurde durch eine Mitarbeiterin des österreichischen Handelsverbands ermöglicht.

Die Mitarbeiterin des Österreichischen Handelsverbands sieht in Bezug auf die **Bereitschaft und Akzeptanz der Endkunden/Konsumenten** grundsätzlich kein Problem, zumal ein steigendes Umweltbewusstsein der Konsumenten erkennbar ist. Für einen Erfolg von TrashBack ist aber eine klare Kampagne wesentlich, die den Vorteil des „Zurückbringens von Müll“ klar und deutlich kommuniziert. So könnte „das unbesorgte Konsumieren“ oder „die Belohnung für das Mitwirken bei einer nachhaltigen und richtigen Mülltrennung“ im Zentrum der Botschaft stehen.

Die größere Schwierigkeit liegt in der **Bereitschaft und Akzeptanz des Handels**, da die TrashBack-Idee vor allem Aufwendungen direkt im Handel verursacht. Laut Interviewaussage braucht es hier einen großen **Mehrwert** für den einzelnen Händler, schließlich müsste er für die Aufwendungen und Kosten des Müllannahmens aufkommen. Als Beispiele für einen Mehrwert sieht die Mitarbeiterin des Österreichischen Handelsverbands die „Kundenbindung“ und den Vorteil des aktuell populären Marketingthemas „Nachhaltigkeit“. Daneben empfiehlt die Mitarbeiterin des Handelsverbands das Einholen eines direkten Feedbacks der einzelnen Lebensmittelkonzerne, um den Mehrwert von TrashBack für die einzelnen Konzerne zu hinterfragen.

Die Interviewpartnerin merkt darüber hinaus an, dass es neben einem Mehrwert auch einer ausgeklügelten Strategie bedarf, um große Konzerne dazu zu bewegen, solche Aufwendungen zu akzeptieren. Dabei wurde im Interview mehrfach darauf hingewiesen, dass die aktuelle Idee noch zu grob sei und hinsichtlich der **„Umsetzung im Handel“** weiter konkretisiert werden muss, um überhaupt Anklang im Handel zu finden.

Bezüglich der Idee, ein **TrashBack-Siegel** beziehungsweise einen Hinweis für Endkunden auf Verpackungen von teilnehmenden Markenartikel zu drucken, gibt die Interviewpartnerin zu bedenken, dass das Mitdrucken des Siegels auf den einzelnen Verpackungen eher kompliziert erscheint, da neben den Aufwendungen des Handels zusätzlich Aufwendungen der Lebensmittelkonzerne verursacht würden. Hierfür wäre es notwendig, eine einfachere, weniger kostenaufwendige Lösung zur Verfügung zu stellen beziehungsweise zu erkunden.

Der Bedarf an „**Beratung**“ hinsichtlich Imageaufbau und nachhaltigem Umgang mit Müll sieht die Interviewpartnerin für den Handel nicht. Diese Aussage wird vor allem damit begründet, dass die einzelnen Handelsunternehmen bereits eigene Einrichtungen haben, welche sich mit verschiedenen Umwelt- und Abfallwirtschaftsfragen auseinandersetzen. Hingegen könnte eine Nachfrage zur Beratung bezüglich Implementierung eines TrashBack-Systems im Handel und zur Koordination zwischen den Marken, dem Handel und der Abfallwirtschaft sehr wohl bestehen. Dabei verweist die Mitarbeiterin des Österreichischen Handelsverbands gleichzeitig auf die vom Bund gegründete VKS (Verpackungskoordinierungsstelle gemeinnützige Gesellschaft mbH), welche unter anderem zur Koordination und als Schnittstelle zwischen Systemteilnehmern von Verpackungen agiert. Demnach wäre es schlüssig, die VKS mit ihrer Infrastruktur als **notwendige und wichtige Ressource** im Geschäftsmodell „TrashBack“ zu integrieren.

Als weitere **wichtige Partner und Stakeholder** für die Umsetzung von TrashBack nennt die Mitarbeiterin des Handelsverbands neben großen Handelskonzernen vor allem höhere Instanzen wie die Abteilung „Abfallvermeidung, -verwertung und -beurteilung“ im Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft. Auch der Handelsverband selbst sollte als wichtiger **Beziehungspromotor und Enabler** für eine erfolgreiche Markteinführung von TrashBack gewonnen werden. Die Interviewpartnerin merkt an, dass der Handelsverband Österreich sich grundsätzlich gerne Themen der Abfall- und Kreislaufwirtschaft annimmt, und verweist auf Initiativen zur Thematik „Kunststofftragetaschen im Handel“, welche bereits vor der seit 2018 rechtskräftigen Tragetaschenverordnung des Bundesministers für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft gesetzt wurden. Die Interviewpartnerin merkt aber auch an, dass die Annahme einer solchen Idee einer gewissen Reife bedarf.

Am Schluss des Interviews gibt die Mitarbeiterin ein positives **Feedback zur Idee „TrashBack“**, sie unterstreicht dabei aber nochmals, dass die Realisierung der Idee „TrashBack“ mit hohen Aufwendungen für den Handel verbunden wäre und daher auch um die Unterstützung des Gesetzgebers beispielsweise mit einem finanziellen Bonussystem für die Teilnehmer angesucht werden sollte.

8.2.2 Expertenbefragung: Verpackungskoordinierungsstelle gemeinnützige GmbH (VKS)

Die 2014 gegründete Verpackungskoordinierungsstelle gemeinnützige GmbH (VKS) wurde durch das BMLFUW mit Aufgaben der Koordination und Gleichbehandlung zwischen den Sammel- und Verwertungssystemen von Verpackungen betraut.

Im Interview sieht ein Mitarbeiter der VKS ein **primäres Problem** bei der Idee, „**einen Wert für Verpackungen zu bekommen**“, im Wert selbst. Die Motivation, „Verpackungen wieder in Geschäfte zurückzubringen“, ergibt sich aus dem Verhältnis Aufwand zu erhaltenen Wert. Hierbei ist anzumerken, dass funktionierende Pfandsysteme grundsätzlich darauf aufbauen, einen höheren Pfand als den

eigentlichen Wert der Verpackungen zu hinterlegen. Zudem stellt sich die Frage, wie hoch der Wert zurückgebrachter Verpackungen überhaupt sein darf, damit dieses System nicht ausgenutzt wird, indem beispielsweise „Gelbe Säcke“ beziehungsweise Sammelinseln geplündert werden. – Eventuell könnten Gutscheine und Wertbons das falsche Belohnungsinstrument sein und andere Belohnungsinstrumente besser geeignet sein.

Das Gleichsetzen des **Mediums „Verpackung“** mit dem üblich im Handel genutzten Medium „Flugblätter“ zur Verteilung von Coupons und Gutscheinen, ist zudem zu hinterfragen. So liegt der aktuelle Aufwand des Handels grundsätzlich alleine beim Drucken und Verteilen von Flugblättern. Weiters sind übliche Gutscheine in implementierten Buchungssystemen erfasst. Indessen würde im Vergleich das „Nutzen von Verpackungen als Medium für Gutscheine oder Coupons“ den Aufwand des Handels enorm steigern. So müsste im Handel zusätzliches Personal zur Bewertung der Qualität der zurückgebrachten Verpackungen gestellt werden und eigene Lagerflächen – welche im Handel ein kostbares Gut sind – müssten bereitgestellt werden. Zusätzlich kann der Interviewpartner momentan noch keinen wirklichen Mehrwert aus der groben Idee „TrashBack“ für den Handel erkennen. – Kurz: Der „Prozess“ für den Handel würde mit TrashBack eher unbequemer werden.

Grundsätzlich empfiehlt der Interviewpartner, sich direkt mit den großen Handelskonzernen in Verbindung zu setzen, deren Meinung einzuholen und das Potenzial und den nötigen Aufwand von TrashBack zu hinterfragen, um **TrashBack ökonomisch bewerten zu können**.

Hinsichtlich des **Marktpotenzials** gibt der Interviewpartner auch Folgendes zu bedenken: Einerseits verfügen kleine Einzelhändler womöglich nicht über die erforderliche Infrastruktur für TrashBack, andererseits sind die über Handel an den Konsumenten verkauften Haushaltsverpackungen per Gesetz bei genehmigten Sammel- und Verwertungssystemen zu entpflichten. Diese sorgen dann für eine gesetzeskonforme Entsorgung (Recycling beziehungsweise thermische Verwertung) der Verpackungen. Eine Umsetzung von TrashBack in der vorliegenden Form ist somit auch aus rechtlicher Sicht zu hinterfragen. Darüber hinaus stellt sich der Interviewpartner die Frage, ob der Handel überhaupt der richtige Kunde beziehungsweise Partner für TrashBack ist und ob nicht beispielsweise Kommunen oder Entsorger als Sammelpartner der Sammel- und Verwertungssysteme für Verpackungen besser geeignet wären.

Auch **Marken mit ins Boot zu holen**, könnte schwierig werden, da die bei Marken anfallenden Aufwendungen einen direkten Einfluss auf die Preisgestaltung der einzelnen Markenprodukte haben könnten, welche wiederum vom Endkunden getragen werden müssten.

Die Frage, ob sich die **VKS im Geschäftsmodellprototypen** wiederfinden würde, verneint der Interviewpartner klar. – Zum einen befasst sich VKS mit den per Gesetz klar abgegrenzten Aufgaben, zum anderen positioniert sich VKS neutral und kann daher auch nicht als Enabler in Frage kommen.

Zum Schluss erwähnt der Interviewpartner eine **mögliche Chance** für TrashBack: Mit dem kommenden Kreislaufwirtschaftspaket der EU-Kommission könnten entsprechend hohe Verwertungs- oder Sammelquoten gefordert werden und neue Ideen diskutiert werden.

8.2.3 Expertenbefragung: Prok. Dr. Andreas Opelt, Saubermacher Dienstleistungs AG

Prok. Dr. Andreas Opelt, Direktor Vertrieb und Managing Director Sales der Saubermacher Dienstleistungs AG in Graz, ermöglicht die Betrachtung der Geschäftsmodellidee „TrashBack“ durch die Brille der Abfallwirtschaft.

Zu Beginn des Interviews zeigt Herr Dr. Opelt **zwei wesentliche abfallwirtschaftliche Aspekte** für die Umsetzung der Idee „TrashBack“ auf:

Erstens müssen sich Hersteller beziehungsweise die Inverkehrsetzer von Verpackungen in Österreich aktuell **gesetzlichen Sammel- und Verwertungssystemen**, wie zum Beispiel der ARA (Altstoff Recycling Austria AG), entpflichten. Das heißt, schon bevor ein Produkt dem Käufer angeboten wird, muss für die in Verkehr gesetzten Produktverpackungen eine Abgabe an ein gesetzliches Sammel- und Verwertungssystem geleistet werden. Dabei gibt Herr Dr. Opelt zu bedenken, dass Unternehmen beziehungsweise Handelsketten, welche ihre Verpackungen eigenständig sammeln wollen, daher grundsätzlich auch doppelte Kosten und Aufwendungen für das Sammeln von Verpackungsmüll tragen müssten. Demzufolge könnte **das Schaffen von rechtlichen Rahmenbedingungen** entscheidend für den Erfolg der Geschäftsmodellidee „TrashBack“ sein.

Zweitens benötigen Unternehmen und Handelsketten mit eigenen Sammelstellen entweder **Verträge mit entsprechenden Entsorgern** für die Abholung und Verwertung ihres gesammelten Verpackungsmülls oder Unternehmen und Handelsketten müssten sich ihr **eigenes Sammel-, ihr eigenes Abhol- und eventuell ihr eigenes Verwertungssystem** errichten.

Als Beispiel für ein solches eigenes System nennt der Interviewpartner die Marke NespressoTM beziehungsweise das Unternehmen Nespresso Österreich GmbH & Co OHG. Nespresso hat ein eigenes Logistiksystem für das Sammeln von gebrauchten Aluminium-Kaffeekapseln aufgebaut und das Tiroler Unternehmen Höpperger GmbH & Co KG mit dem Recycling der österreichweit gesammelten Kapseln beauftragt. Herr Dr. Opelt merkt zudem an, dass es für die Verarbeitung der Nespresso-Kapseln eines spezifischen Verfahrens bedarf. – Bei herkömmlichen Verpackungen kann grundsätzlich auf bereits bestehende Anlagen zurückgegriffen werden.

Am Beispiel von Nespresso ist laut Herrn Dr. Andreas Opelt erkennbar, dass aus umwelttechnischer Sicht bei sehr gut recyclebaren Verpackungen eine prinzipielle **Motivation zur Rückführung in einen Recyclingkreislauf** besteht. Dennoch wird allgemeiner Verpackungsmüll nicht wesentlich getrennt gesammelt und auch die allgemeine Motivation von Produktverpackern hinsichtlich „Recycling“ ist eher gering.

Auf die Frage nach einem **grundsätzlichen Nutzen** einer sortenreinen Sammlung von Verpackungsmüll im Handel antwortet Herr Dr. Opelt: „Der kommerzielle Nutzen für die Abfallwirtschaft ist hier kaum gegeben.“ Dies wird vor allem mit den damit verbundenen, relativ hohen Kosten und Aufwendungen begründet. Diese können zwar mit dem Erlös aus hochwertiger reinsortierter Bundware kompensiert, aber nicht finanziert werden. Diese Tatsache veranschaulicht der Interviewpartner mit folgendem Beispiel: Ein Geschäftslokal sammelt einen Big Bag (1 m³) mit circa 10 kg ungespressten Verpackungen aus Polypropylen. Die Abholung für einen Big Bag würde – günstig geschätzt – circa 50 Euro kosten. Der Erlös

für 10 kg reinsortierte Polypropylen-Verpackungen läge hierbei lediglich bei circa 2 Euro. Dabei unterstreicht Dr. Opelt nochmals, dass die derzeitige Abholung des Verpackungsmülls im Handel durch die ARA oder ein anderes System organisiert wird und für die einzelnen Geschäfte grundsätzlich kostenlos ist.

Laut Herrn Dr. Opelt hat die Umwelt von einer Vorsortierung des Verpackungsmülls im Handel den größten Vorteil, da durch diese Vorsortierung die Rückführung von Sekundärrohstoffen in den Recyclingkreislauf vereinfacht wird.

Aus den zuvor dargestellten Aussagen leitet sich für Herrn Dr. Opelt folgendes **Kundenprofil von TrashBack** ab: „Den potenziellen Kunden muss ein umweltfreundliches und nachhaltiges Image so wichtig sein, dass sie die dahinterstehenden Kosten und Aufwendungen akzeptieren.“

Grundlegend sieht Herr Dr. Andreas Opelt für die Umsetzung der Geschäftsmodellidee „TrashBack“ ein **Problem in der Bequemlichkeit und Motivation der Endkunden**. So kann man aus der Vergangenheit erkennen, dass sich das Verhalten der Menschen beziehungsweise das Umweltbewusstsein zunächst anstieg und sich in den letzten Jahren auf einem gewissen Niveau hält. Basierend auf manchen Meinungen kann sogar ein leichter Rückgang des Umweltbewusstseins in unserer Gesellschaft beobachtet werden. Als Beispiel für die Bequemlichkeit und das Desinteresse der Bevölkerung nennt der Interviewpartner den Umgang mit Batterien. So landen trotz der von Saubermacher zur Verfügung gestellten Batteriesammelboxen bei Handelsketten wie Spar und Billa fast die Hälfte der verbrauchten Batterien im Restmüll.

Als ein positives Beispiel für ein Kundenverhalten beziehungsweise für das Zurückbringen von Verpackungsmüll kann Herr Dr. Opelt hingegen erneut das Zurückbringen der Nespresso-Kapseln nennen. Im Gegensatz zur Idee „TrashBack“ erhält der Endkunde keinen Gegenwert für die zurückgebrachten Verpackungen/Kapseln. Nespresso setzt hierbei rein auf den positiven Umweltgedanken. Er begründet das **„Funktionieren des Zurückbringens“** in den erfolgreichen Werbe- und Kommunikationsaktivitäten von NespressoTM mit dem geringen Aufwand, um die handlichen Kapseln zu einer Nespresso-Kapsel-Sammelstelle zu bringen, sowie mit der vom Kunden bewussten Entscheidung/Planung, in einem „Nespresso“-Shop einzukaufen.

Bei der Errichtung von Sammelstellen bei Geschäften vor Ort dürfte es nach Meinung von Herrn Dr. Opelt keine rechtlichen Probleme geben. Er weist aber darauf hin, dass bei der Implementierung von Sammelstellen das Thema „Geruchsbelästigung“ berücksichtigt werden sollte. Aufgrund der möglichen Geruchsbelästigung werden beispielsweise Altflaschen nur relativ kurz im Geschäft gelagert.

In der Idee „TrashBack“ kann Dr. Opelt **für Saubermacher einen kleinen Nutzen** erkennen. – Konkret würde die Umsetzung der Idee für die Dienstleistungs AG einen neuen Sammelumsatz ermöglichen. Auch als grundsätzlicher Partner – sobald die Idee ausgereifter ist – würde das Unternehmen „Saubermacher“ in Frage kommen. Im Allgemeinen bewertet der Interviewpartner eine notwendige starke Werbemaschinerie seitens des Handels, um die Idee erfolgreich „auf den Boden zu bringen“, als notwendig und wesentlich. Dass sich das Dienstleistungsunternehmen „Saubermacher“ der Idee „TrashBack“ selbst annimmt, kann sich Herr Dr. Opelt eher weniger vorstellen. Dabei hält der Interviewpartner fest: „TrashBack würde eine Konkurrenz zu bestehenden wichtigen Kunden wie Verpackungssammelsystemen darstellen.“ und fügt zudem an: „Diese Verpackungssammelsysteme wären auch der Punkt, der für die

Geschäftsmodellidee am genauesten betrachtet werden müsste. Man müsste TrashBack vom bestehenden System entkoppeln.“

Am Ende des Experteninterviews fasst Herr Dr. Opelt die **Stärke der Geschäftsmodellidee „TrashBack“** als „die Förderung des Umweltgedankens“ zusammen. Als **Schwäche** nennt er erneut den „bequemen“ Bürger, welcher erst zum „Verpackungsmüll-Zurückbringen“ bewegt werden muss. Dabei bringt der Interviewpartner die Idee ein, dass man den Bürger an das Verhalten „Zurückbringen in den Handel“ mit einer Produktverpackung (wie zum Beispiel einem Jogurtbecher einer bestimmten Marke) langsam heranführen könnte. Sobald dies bei einer Produktverpackung gelungen ist, erhöht sich die Chance, das erlernte Kundenverhalten auf weitere Verpackungen zu übertragen.

Als eine **Chance der Geschäftsmodellidee „TrashBack“** sieht Herr Dr. Opelt, dass das Einführen eines eigenen Systems im Handel eventuell günstiger sein könnte als die Entpflichtung bei gesetzlichen Sammel- und Verwertungssystemen.

Zum Schluss rät Herr Dr. Opelt zu einem Blick in die Verpackungsverordnung als Teil des österreichischen Abfallwirtschaftsgesetzes. Diese Verordnung gibt Aufschlüsse über das derzeitige Regime des Verpackungssystems aus rechtlicher und kommerzieller Sicht.

8.3 Fazit und Überarbeitung des Geschäftsmodellprototyps „TrashBack“

Ersteinschätzungen der Experten vom Handelsverband Österreich, der Verpackungskoordinierungsstelle und der Abfallwirtschaft fordern ein Überdenken des bisher erarbeiteten Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“. Hierzu findet sich in Abb. 33 eine überarbeitete Version des Geschäftsmodellprototyps wieder. In dieser Abbildung sind neue Elemente, welche aus den Experteninterviews als wesentlich hervorgingen, rot hinterlegt. Elemente, die laut den Experten einer eingehenden Recherche bedürfen oder „fraglich“ für dieses Geschäftsmodell sind, werden als hellrote Felder dargestellt.

Das Erfolgspotenzial der Idee „TrashBack“ liegt nach Aussage der Experten primär bei der **Akzeptanz und bei der Bereitschaft des Handels** beziehungsweise bei den einzelnen Handelskonzernen (in den Bausteinen Kundensegmente und Schlüsselressourcen in Abb. 33). Da der Aufwand für die Umsetzung der Geschäftsmodellidee primär beim Handel liegt, sind Überzeugungsarbeit und **staatliche beziehungsweise gesetzliche Unterstützung** (im Baustein Schlüsselpartner in Abb. 33) notwendig. Weiters muss das Potenzial zum Gewinnen von Marken und regionalen Geschäften als zahlende Kunden erst hinterfragt werden.

Eine wesentliche **Chance** der Idee „TrashBack“ ist das aktuell populäre Thema „Nachhaltigkeit“ dieser Branche (im Baustein Schlüsselressourcen in Abb. 33), wobei der Bedarf seitens des Handels hinsichtlich Beratung zur „Nachhaltigkeit“ auch ohne TrashBack gestillt zu sein scheint (im Baustein Schlüsselaktivität in Abb. 33). Als primäre Schlüsselaktivität wird daher die **Implementierung eines eigenen Sammel- und Verwertungssystems** gesehen. Hierfür sollte vor allem die Konkurrenz, die gesetzlichen Sammel- und Verwertungssysteme, als Partner für das Geschäftsmodell „TrashBack“ gewonnen werden.

Für die Experten ist eine zahlenhinterlegte Einschätzung der **Kosten und Erlöse** (in den Bausteinen Kostenstruktur und Einnahmequellen in Abb. 33) in diesem groben Stadium der Geschäftsmodellidee schwierig beziehungsweise nicht zielführend.

Wie bereits dargestellt wurde, ist die Geschäftsmodellidee stark von der Infrastruktur und von den Ressourcen des Handels abhängig. Dies führt gleichzeitig dazu, dass im Zuge der Geschäftsmodellprototypen-Ausarbeitung keine schlüssige und logische Einnahmequelle gefunden werden konnte – abgesehen von der ernüchternden Erkenntnis bezüglich der Einnahmen für reinsortierten Verpackungsmüll. Deshalb empfiehlt die Autorin dieser Arbeit, erneut den Trichter für die Ideengenerierung zu öffnen, um die Möglichkeit zu erhöhen, die Geschäftsmodellidee „TrashBack“ in ein eigenständiges Geschäftsmodell zu wandeln. Ebenfalls sind Gespräche mit den einzelnen Handelskonzernen für die Realisierung von TrashBack unumgänglich.

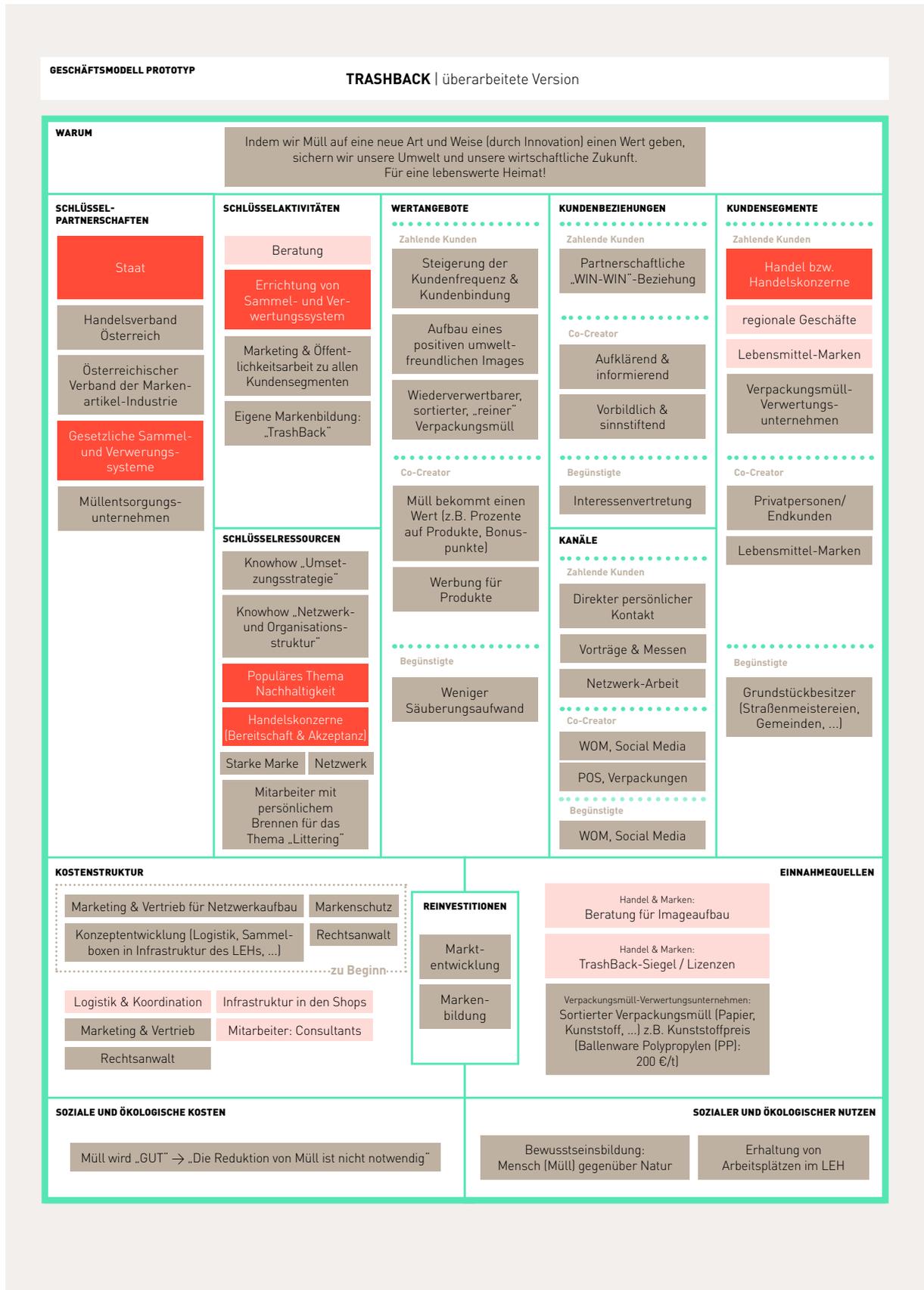


Abb. 33: Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“, überarbeitete Version, Quelle: Eigene Darstellung.

9 GESCHÄFTSMODELLIDEE „MISTKÜBELAUTOMAT – I KÜBERL“

Die im Workshop zur Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung erarbeitete, zweite Idee „Mistkübelautomat“ erhielt im Laufe dieser Arbeit den Namen „I küberl“. Wie in Kapitel 8 bei der Geschäftsmodellidee „TrashBack“ wird auch hier am Ende eine Ersteinschätzung der Idee von Experten vorgenommen. Zunächst wird die Geschäftsmodellidee, welche symbolhaft in Abb. 34 visualisiert wird, vorgestellt. Die detaillierten Bausteine des Geschäftsmodellprototyps werden in Abb. 35 abgebildet.



Abb. 34: Symbolhafte Darstellung der Geschäftsmodellidee „Mistkübelautomat – I küberl“, Quelle: Eigene Darstellung.

9.1 Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küberl“

Bei dieser Geschäftsmodellidee geht es um eine Art Pfandsystem mittels eines Mistkübelautomaten, welche an verschiedenen Hotspots wie Parkplätzen aufgestellt werden sollen. Dieser Automat soll Touristen/Besucher wie beispielsweise Wanderer (**Co-Creator** in Abb. 35) dazu motivieren, ihren unterwegs anfallenden Abfall, wie beispielsweise Kunststoff-Flaschen oder Verpackungen, wieder mitzunehmen und beim Mistkübelautomaten zu entsorgen.

Als Belohnung werden Gutscheine oder Wertbons (**Wertangebot für Co-Creator** in Abb. 35) für Leistungen verschiedener Betriebe der Region, wie zum Beispiel für ein Gasthaus oder für ein Freizeiterlebnis in der nächsten Ortschaft, ausgegeben. Der Automat soll weiters als „Symbol“ und Initiative dienen, welches für eine saubere Tourismusregion und Heimat steht.

Die **zahlenden Kunden** im Kundensegment (rechts in Abb. 35) setzen sich bei der Markteinführung aus österreichischen Gemeinden und Tourismusregionen, regionalen Betrieben und Unternehmen, welche ihr Umweltimage aufbessern wollen, zusammen. Bei diesen Kunden wird eine direkte und persönliche Beziehung (**Kundenbeziehung** in Abb. 35) über beispielsweise Vertriebsmitarbeiter oder den Kanal der Abfallwirtschaftslobby (**Kanäle** in Abb. 35) als wesentlich gesehen.

Das vom **WARUM** (oben in Abb. 35) angetriebene **Wertangebot** (mittig in Abb. 35) für die zahlenden Kunden und die Co-Creator, aber auch für die **Begünstigten** wie Anrainer (Kundensegmente mittig in Abb. 35), kann folglich zusammengefasst werden: „I küberl“ ist das Instrument jeder Gemeinde und

Tourismusregion, um ihren unmittelbaren Lebensraum (ihr Produkt/Angebot) aufzuwerten. Dabei hilft „I küber!“ den Tourismusregionen und Gemeinden, ihre Ortschaft sauber zu halten, indem der herumliegende Müll reduziert wird.

Zur Erfüllung des Wertangebots ist das Zurückgreifen auf **Schlüsselressourcen** (in Abb. 35, links Mitte) wie ein großes Netzwerk und Wissen über eine zweckmäßige Installation der Automaten wichtig. Auch gilt es, **Schlüsselpartner** (links in Abb. 35) wie Entwicklungspartner oder Tourismusverbände mit ins Boot zu holen.

Während die **Kostenstruktur** (links unten in Abb. 35) im Workshop „Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung“ von den Teilnehmern nicht mit Zahlen hinterlegt werden konnte, wurde bei den **Einnahmequellen** eine Schätzung vorgenommen (siehe Tab. 12).

Als Ausgangsbasis wurde geschätzt, dass circa 20 Prozent der 2.100 österreichischen Gemeinden (entspricht 420 Gemeinden) ein akutes Litteringproblem haben. Die Teilnehmer gingen für die Hochrechnung der Einnahmequellen von einem möglichen Marktanteil von circa 20 Prozent dieser 420 Gemeinden (entspricht 80 österreichische Gemeinden) aus.

Optionen der Einnahmequellen	Einnahmequelle Gemeinden	Einnahmequelle Unternehmen	Einnahmequelle Betriebe	Geschätzte Einnahmen
A Miete ohne Werbefläche pro Jahr/Automat	Euro 3.000,-	–	–	80 Gemeinden je 1 Automat: Euro 240.000,-
B Automat mit Werbefläche pro Jahr/Automat	–	Euro 7.000,-	–	80 Gemeinden je 1 Automat: Euro 656.000,-
Wartungspauschale pro Jahr	Euro 1.200,-	–	–	
C Mitgliedsbeitrag/Wertbon (Euro 70,- x 12 Monate)	–	–	Euro 840,-	80 Gemeinden je 3 Mitglieder Euro 201.600,-
Einnahmen gesamt pro Jahr: Euro 1.097.600,-				

Tab. 12: Einnahmequellen des Geschäftsmodellprototyps „Mistkübelautomat – I küber!“, Quelle: Eigene Darstellung.

Die aus dem Geschäftsmodell entstandenen Gewinne sind zum größten Teil für **Reinvestitionen** (Mitte unten in Abb. 35) in Forschung und Entwicklung sowie für eine weltweite Marktentwicklung vorgesehen.

Wesentlich ist bei der Umsetzung von „I küber!“ zu erwähnen, dass neben dem **sozialen und ökologischen Nutzen** (rechts unten in Abb. 35), welcher aus dem Beseitigen von Littering hervorgeht, auch zwangsläufig **soziale und ökologische Kosten** (links unten in Abb. 35) entstehen. So führen beispielsweise Dienstfahrten durch Akquisetätigkeiten, die für die Realisierung der Geschäftsmodellidee unumgänglich sind, und Dienstfahrten für die Wartung und Instandhaltung der einzelnen Mistkübelautomaten zu erhöhten CO₂- und Feinstaubbelastungen.

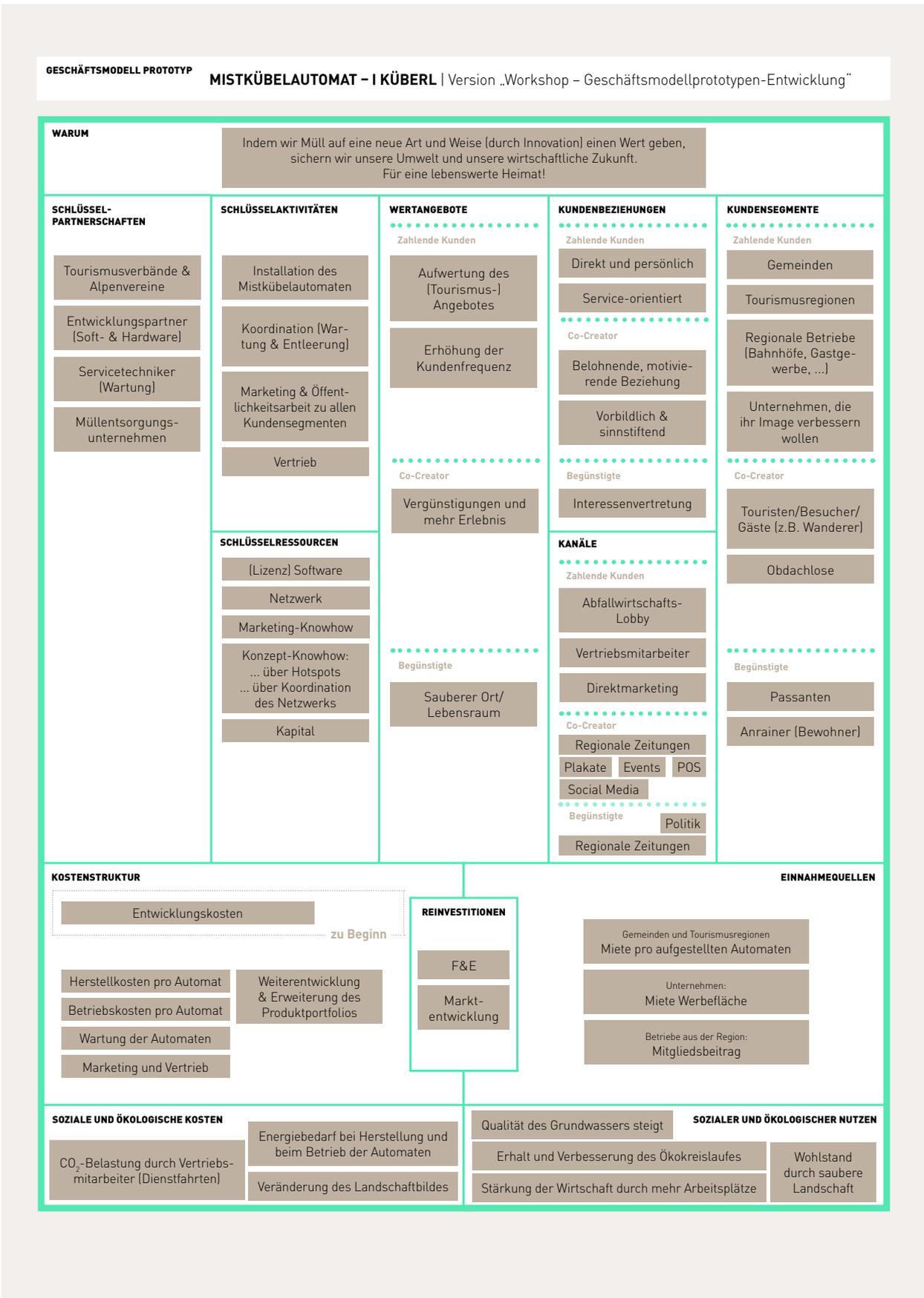


Abb. 35: Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küber!“, Version „Workshop – Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung“, Quelle: Eigene Darstellung.

9.2 Phase 5: Potenzialeinschätzung – Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küber!“

Um das Potenzial einer Realisierung der Geschäftsmodellidee „Mistkübelautomat – I küber!“ zu identifizieren, wurde die Meinungen von Experten eingeholt. Zum einen wurde bezüglich der Möglichkeiten der technischen Umsetzung des Mistkübelautomaten die Expertenmeinung von Herrn DI Peter Kerschhaggl, Senior Technical Advicer und Eigentümer des Unternehmens EVK DI Kerschhaggl GmbH, eingeholt. Zum anderen wurde für das Erkennen des Marktpotenzials ein Interview mit Hofrat Mag. Ingo List, Leiter des Referats Tourismus, Amt der Steiermärkischen Landesregierung durchgeführt. Für zielgerichtete Expertenbefragungen wurden Interviewleitfragen ausgearbeitet, welche im Anhang A 4 nachzulesen sind.

Die nachstehenden Interviewausarbeitungen wurden zur inhaltlichen Freigabe den einzelnen Interviewpartner vorgelegt.

9.2.1 Experteninterview: DI Peter Kerschhaggl, EVK DI Kerschhaggl GmbH

Das österreichische Unternehmen EVK DI Kerschhaggl GmbH ist Spezialist für kontaktlose Inspektionssysteme. Die vom Unternehmen entwickelten Sensor- und Kamerasysteme werden weltweit bei Recyclinganlagen zur Klassifikation und Sortierung von verschiedenen Materialien wie Glas, Metall, Kunststoff, Elektronik und Papier eingesetzt.

In einem Interview gibt Herr DI Peter Kerschhaggl, Senior Technical Advicer und Eigentümer des Unternehmens, eine erste Einschätzung zu den technischen Möglichkeiten, um einen Mistkübelautomaten zu realisieren.

Eine Idee mit ähnlichen technischen Anforderungen wurde vor einigen Jahren von einem amerikanischen Unternehmen an das Unternehmen EVK DI Kerschhaggl GmbH herangetragen. Damals ging es um eine größere Sammel- und Sortiermaschine inklusive Förderband. Bei dieser Maschine, welche auf Parkplätzen vor Supermärkten aufgestellt werden sollte, hätten Kunden im Zuge des Supermarktbesuches ihr Leergut (PET-Flaschen, Getränkedosen, ...) gegen Ausgabe eines Bons entsorgen können. „Die Sensorik zur Erkennung verschiedener Wertstoffe war damals sicherlich teurer als heutige Technologien“, so Herr DI Kerschhaggl. Letztendlich wurde diese Idee aus ökonomischen Gründen nicht realisiert.

Herr Kerschhaggl kann sich für die Umsetzung der Idee „I küber!“ zwei technologische Realisierungsansätze vorstellen. Zum einen die Realisierung der Sensorik mit Hyperspektralkameras (HSI-Kameras) im Zusammenspiel mit beispielsweise einem Metallsensor. Zum anderen die Realisierung mittels künstlicher Intelligenz in Kombination mit Low-cost Kameras, welche derzeit auch als extrem niedrigpreisiges Massenprodukt beispielsweise in Smartphones eingesetzt werden.

Mittels **HSI-Kameras** kann die chemische Zusammensetzung von organischen Werkstoffen festgestellt werden. Der Vorteil dieser Technologie bei der Realisierung des Mistkübelautomaten ist, dass Materialien der Gegenstände unabhängig von deren Form erkannt werden können. Beim Einsatz von HSI-Kameras müsste man zu Beginn definieren, für welche Werkstoffe ein Bon ausgestellt wird. Grundsätzlich ist die Erkennung von Metallen einfach. Die technische Entwicklung bei den HSI-Technologien schreitet rasant

voran: Die Kameras werden immer kostengünstiger und leistungsfähiger, sodass deren Einsatz in wenigen Jahren auch für den Einsatz für das Projekt „I küber!“ ökonomisch machbar erscheint.

Die aktuell im Recycling eingesetzten, präzise arbeitenden HSI-Kameras sind teuer, aber in der Lage, unterschiedliche organische Materialien gut unterscheiden zu können. „Grundsätzlich ist es immer eine Frage des Preises – mit den neuen Kameras könnte auch eine Erkennung unterschiedlichster organischer Materialien kostengünstig zu einem vernünftigen Preis in circa 5 Jahren realisierbar sein“, schätzt Herr DI Kerschhagl. Der stetige Technologiefortschritt kommt den Realisierungskosten eines Mistkübelautomaten positiv entgegen. „Während vor einigen Jahren die Kosten der Technologien mit HSI-Kameras zur Scannung von Materialien in Kombination mit einer Einheit zur Informationsverarbeitung bei etwa 60.000 Euro lagen, können heutige ähnliche Lösungen zur selektiven Erkennung von Werkstoffen bereits mit circa 8.000 Euro bis 10.000 Euro realisiert werden.“, gibt Herr DI Kerschhagl an. Weiters veranschaulicht Herr DI Kerschhagl den technologischen Fortschritt am Beispiel „Mobiltelefon“. So ist heute bereits über eine Mobiltelefon-App die Erkennung des Frischegrads eines Apfels möglich.

Für die Realisierung von „I küber!“ würde Herr DI Kerschhagl statt der technologischen Möglichkeiten der HSI-Kameras auf eine viel kostengünstigere Technologie setzen: den Einsatz von **künstlicher Intelligenz mit Low-cost-Kameras**. Solche Low-cost-Kameras sind technologisch vergleichbar mit Kameras, die auch in Mobiltelefonen eingebaut werden. „Künstliche Intelligenz“ zum Beispiel auf Basis neuronaler Netze kann, teilweise besser als das menschliche Auge, verschiedene Gegenstände erkennen und erfassen. Solche künstlichen neuronalen Netzwerke werden derzeit auch von Giganten wie Google oder Amazon eingesetzt. Laut dem Interviewpartner ist der spannende Teil dieser Technologie in Bezug auf „I küber!“ das Antrainieren der Steuereinheit auf die Erkennung von unterschiedlichsten Gegenständen und Formen. – Dieses „Antrainieren“ wäre Teil der Entwicklungsarbeit. Die Herstellungskosten in circa fünf Jahren und bei entsprechend hoher Stückzahl einer solchen Baugruppe schätzt Herr DI Kerschhagl auf circa 300 Euro bis 500 Euro. Diese Herstellungskosten setzen sich aus den Kosten für eine primitive Kamera (circa 100 Euro) und den Kosten für eine scheckkartengroße Rechereinheit (circa 200 Euro bis 300 Euro) zusammen.

Zusammenfassend weist der Experte darauf hin, dass die **Herstellungskosten** für die Sensorik von den gewünschten beziehungsweise notwendigen Diversifizierungsmöglichkeiten unterschiedlicher Materialien oder Gegenständen abhängen. Die Herstellungskosten eines „I küber!“ werden aus Sicht des Experten in erster Linie von der Mechanik bestimmt sein und dürften wohl an die fünf- bis sechstausend Euro betragen.

Neben den Herstellungskosten bewertet Herr DI Peter Kerschhagl die vorgelagerten **Entwicklungskosten** für ein produzierbares, einsatzfähiges Gerät im „Feld“ mit einem fünfstelligen Eurobetrag. Die **Entwicklungszeit** vom ersten Prototypen über Feldtestungen bis hin zum fertigen Produkt schätzt der Experte bei entsprechendem Ressourceneinsatz auf drei bis fünf Jahre.

Bezüglich **Inbetriebnahme und Wartung** eines Mistkübelautomaten muss man sich verschiedenen Themen stellen, wie beispielsweise der regelmäßigen Säuberung des Gerätes inklusive Optik/Sensorik. Diese Punkte sind relativ einfach technisch lösbar. Auch für das Drucken von Bons kann auf Standardlösungen, welche unter anderem bei Tankstellen oder Parkscheinautomaten eingesetzt werden, zurückgegriffen werden.

Als wichtig erachtet der Experte die Überlegungen hinsichtlich der Realisierung des **Sammelbehälters**. So hängt die Größe des Sammelbehälters direkt mit der möglich anfallenden Menge und Art von Müll und der Entleerungsfrequenz zusammen. Grundsätzlich ist es das Ziel, den Müllautomaten so schlank wie möglich zu halten, daher wäre die Integration einer Müllpresse prinzipiell denkbar, sie ist aber angesichts der Kosten weniger geeignet. Zudem hat eine Müllpresse einen erheblichen Energiebedarf – was die Überlegung, den Mistkübelautomaten mit Energie aus Solar- oder Photovoltaiktechnologien zu versorgen, problematisch erscheinen lässt. Herr DI Kerschhagl bringt die Idee ein, einen unterirdischen Auffangbehälter zu realisieren, um der Problematik „Platzbedarf“ wirtschaftlich zu begegnen.

Neben dem Sammeln sollte auch die **Trennung des eingeworfenen Mülls** überlegt werden. Hier kann sich Herr DI Kerschhagl mehrere Lösungen vorstellen: In Anlehnung an die herkömmlichen Mistkübel wäre eine Idee, für unterschiedliche Materialien verschiedene Müllautomaten zu installieren. Eine andere Idee ist es, den unterirdischen Sammelbehälter für verschiedene Materialien abzuteilen. Mit einem einfachen Klappensystem könnte so der anfallende Müll vorsortiert werden. Eine womöglich kostengünstigere und platzsparendere Alternative wäre es, dass der gesammelte Müll erst später bei einem Müllentsorgungsunternehmen sortiert wird.

Nach der Frage, ob sich das Unternehmen EVK DI Peter Kerschhagl GmbH im Geschäftsmodell „I küber!“ wiederfinden könnte, meint Herr DI Kerschhagl: „Zwar nicht als Hersteller, aber in einem Lizenzmodell als **Entwicklungspartner**.“ Zudem führt Herr DI Kerschhagl fort: „Auch die Anmeldung eines Verfahrenspatentes in Bezug auf den Einsatz von primitiven Kameras im Bereich Recycling wäre interessant.“

9.2.2 Experteninterview: Hofrat Mag. Ingo List, Amt der Steiermärkischen Landesregierung

Zur Ersteinschätzung bezüglich der Marktakzeptanz der Geschäftsmodellidee „Mistkübelautomat – I küber!“ konnte Hofrat Mag. Ingo List, Leiter des Referats Tourismus, Amt der Steiermärkischen Landesregierung, gewonnen werden.

Hofrat Mag. List kann sich den Erfolg der Idee des Mistkübelautomaten nur im Zuge eines **Bewusstseinsbildungs-Projekts** vorstellen, welches beispielsweise von einem Tourismusverband als Marketingkonzept aufgesetzt wird. Auch hinsichtlich der Finanzierung rät Herr Mag. List, die touristischen Regionalverbände wie beispielsweise „Schladming Dachstein“ oder „Graz und Graz Umgebung“ ins Boot zu holen. Dabei können diese Regionalverbände nur als Partner gewonnen werden, wenn diese auch einen Marketingnutzen erkennen können.

Dass die Idee des Mistkübelautomaten grundsätzlich **als Marketingprojekt in der Steiermark Potenzial hat**, beweisen die drei abgefragten Hauptgründe für einen Urlaub in der Steiermark beziehungsweise die drei Kernthemen des Steiermark Tourismus-Marketings:

- Die Herzlichkeit der Menschen
- Die unvergleichlichen Schönheiten der Natur
- Die Kulinarik

„Insbesondere passt die Idee „Mistkübelautomat“ exzellent zu den ersten beiden Punkten“, so Hofrat List und setzt fort: „... natürlich ist eine saubere Umwelt beziehungsweise das Thema „Littering“ mit den touristischen Themen „Erlebnis Natur“ und „Gastlichkeit“ im Rahmen eines freundlichen Auftritts stark verbunden.“

Die **Akzeptanz der Tourismusregionen** gegenüber dem Mistkübelautomaten als Marketingaktion könnte möglicherweise gegeben sein. Die Marktfähigkeit der Idee außerhalb eines Marketingprojekts kann sich Mag. List weniger vorstellen und empfiehlt, die Idee als Pilotprojekt zu starten. Gleichzeitig gibt er zu bedenken, dass, wenn der Mistkübelautomat für den Massenmarkt erhältlich wäre, der Sinn eines „Marketing-Gags“ verloren gehen würde.

Für eine Akzeptanz des „Mistkübelautomaten – I küber!“ gilt es, laut dem Experten **zwei wesentliche Probleme zu lösen**: Einerseits muss der Bon für das Zurückbringen von Müll einen Wert haben, der auch Menschen dazu motiviert, ihren Müll in den Automaten zu werfen. Mit der Lösung dieses Problems ergibt sich gleichzeitig ein zweites Problem: Sobald diese Gutscheine einen wesentlichen Wert haben, muss entweder mit dem „Reinwerfen von Steinen“ oder mit Vandalismus gerechnet werden.

Dabei bringt Herr Mag. List die Idee ein, die Gutscheine beziehungsweise Wertbons im Rahmen eines Gewinnspiels auszustellen. Die Gäste beziehungsweise die vorbildlichen Müllentsorger sollen mittels Zufallsprinzip die Chance auf Gutscheine von verschiedenen Betrieben der Region erhalten. Dabei könnte jeder hundertste vorbildliche Müllentsorger einen Hauptpreis, zum Beispiel einen Gutschein für ein mehrgängiges Abendmenü, erhalten.

Auf die Frage hin, **wie viele steirische Gemeinden ein Littering-Problem haben**, glaubt Herr Mag. List zu wissen, dass jede der 287 Gemeinden in der Steiermark mindestens ein Problem bezüglich „Müll und Müllvermeidung“ hat, welches es zu lösen gilt. Dennoch zeigt Hofrat List auf, dass das Bewusstsein für Littering in der Steiermark im internationalen Vergleich sehr hoch ist. Auch kann das **Interesse der Gemeinden an einem Mistkübelautomaten** in diesem Stadium nicht beurteilt werden. Zudem kritisiert Herr Mag. List die Hochrechnung aus dem Workshop „Geschäftsmodellentwicklung“ von einem möglichen österreichweiten Marktanteil von 80 Gemeinden: „Alleine der hierfür notwendige Akquiseaufwand macht diese Hochrechnung betriebswirtschaftlich unrealistisch.“ Weiters kann Mag. List nicht beurteilen, ob einzelne Gemeinden bereit sind, 3.000 Euro pro Automat als Miete zu entrichten. Grundsätzlich müssten vor allem die Bürgermeister von der Idee „I küber!“ überzeugt werden. Der weiteren **Einnahmequelle**, „den Mistkübelautomaten als Werbefläche zu einem Mietpreis von 7.000 Euro pro Kübel und pro Unternehmen anzubieten“, steht der Interviewpartner wiederum kritisch gegenüber. Auch dass regionale Betriebe neben dem Zur-Verfügung-Stellen von Gutscheinen einen zusätzlichen Mitgliedspreis akzeptieren, kann sich Herr Mag. List nur vereinzelt vorstellen.

Schlussendlich bewertet Hofrat List die Idee des Mistkübelautomaten als ein sehr **innovatives bewusstseinsbildendes Projekt**, welches sich marketingtechnisch womöglich „gut verkaufen“ lässt. Die von Herrn Mag. List im Interview mehrfach erwähnte **Schwäche** dieser Idee ist die betriebswirtschaftliche Realisierung, welche natürlich unter anderem von den Entwicklungs- und Herstellungskosten abhängig ist.

Zusammenfassend nennt Herr Mag. List noch **wichtige Stakeholder** zur Realisierung der Idee „I küber!“ wie die Bürgermeister der einzelnen Gemeinden, die Tourismusverbände und touristische Regionalverbände, die Abfallwirtschaftsverbände, aber auch das Umweltressort Steiermark und das Umweltressort des Bundes sowie das Nachhaltigkeit-Referat im Land Steiermark.

9.3 Fazit und Überarbeitung des Geschäftsmodellprototyps „Mistkübelautomat – I küber!“

Wesentliche Erkenntnisse aus den Experteninterviews zur technischen Realisierung des Mistkübelautomaten und zum Marktpotenzial werden in Abb. 36 visualisiert und nachfolgend kurz erläutert.

Abb. 36 zeigt den überarbeiteten Geschäftsmodellprototypen „Mistkübelautomat – I küber!“. Aus den Experteninterviews hervorgegangene wichtige und neue Elemente werden als rote Felder hervorgehoben. Definitiv unklare und noch zu hinterfragende Elemente finden sich als hellrote Felder in der Abb. 36 wieder.

Eine erfolgreiche Markteinführung von „I küber!“ hängt vom **Akquiseerfolg** (im Baustein Schlüsselaktivität in Abb. 36) ab. Hierbei müssen, zumindest in Österreich, Entscheidungsträger wie **Bürgermeister und touristische (Regional-)Verbände** (im Baustein Kundensegmente in Abb. 36) vom Wertangebot überzeugt werden. Zudem sind **Schlüsselpartner** (links in Abb. 36) vom Bund und von den einzelnen Bundesländern als Enabler hilfreich. Die daraus resultierenden Akquise- und Vertriebsaufwendungen schlagen sich in der Kostenstruktur (links unten in Abb. 36) des Geschäftsmodellprototyps zu Buche.

Der Markterfolg vom Geschäftsmodell „I küber!“ liegt laut Expertenmeinung primär im Angebot einer **bewusstseinsbildenden Marketingaktion** (im Baustein Wertangebote in Abb. 36). Hierbei muss die Akzeptanz von möglichen Einnahmequellen (rechts unten in Abb. 36) noch hinterfragt werden.

Weiters hat die technische Realisierung eines Mistkübelautomaten laut Experten das Potenzial zur Anmeldung eines Verfahrenspatentes (im Baustein Schlüsselressourcen in Abb. 36).

Mit der fortschreitenden Technologieentwicklung kann künftig mit geringeren Kosten für die erforderlichen technischen Komponenten gerechnet werden, sodass in Zukunft eine günstigere **Herstellung** (im Baustein Kostenstruktur in Abb. 36) der Mistkübelautomaten zu erwarten ist. Betrachtet man hingegen die **gesamte Kostenstruktur** des Geschäftsmodellprototyps, sollte die Realisierung der Geschäftsmodellidee betriebswirtschaftlich hinterfragt werden.

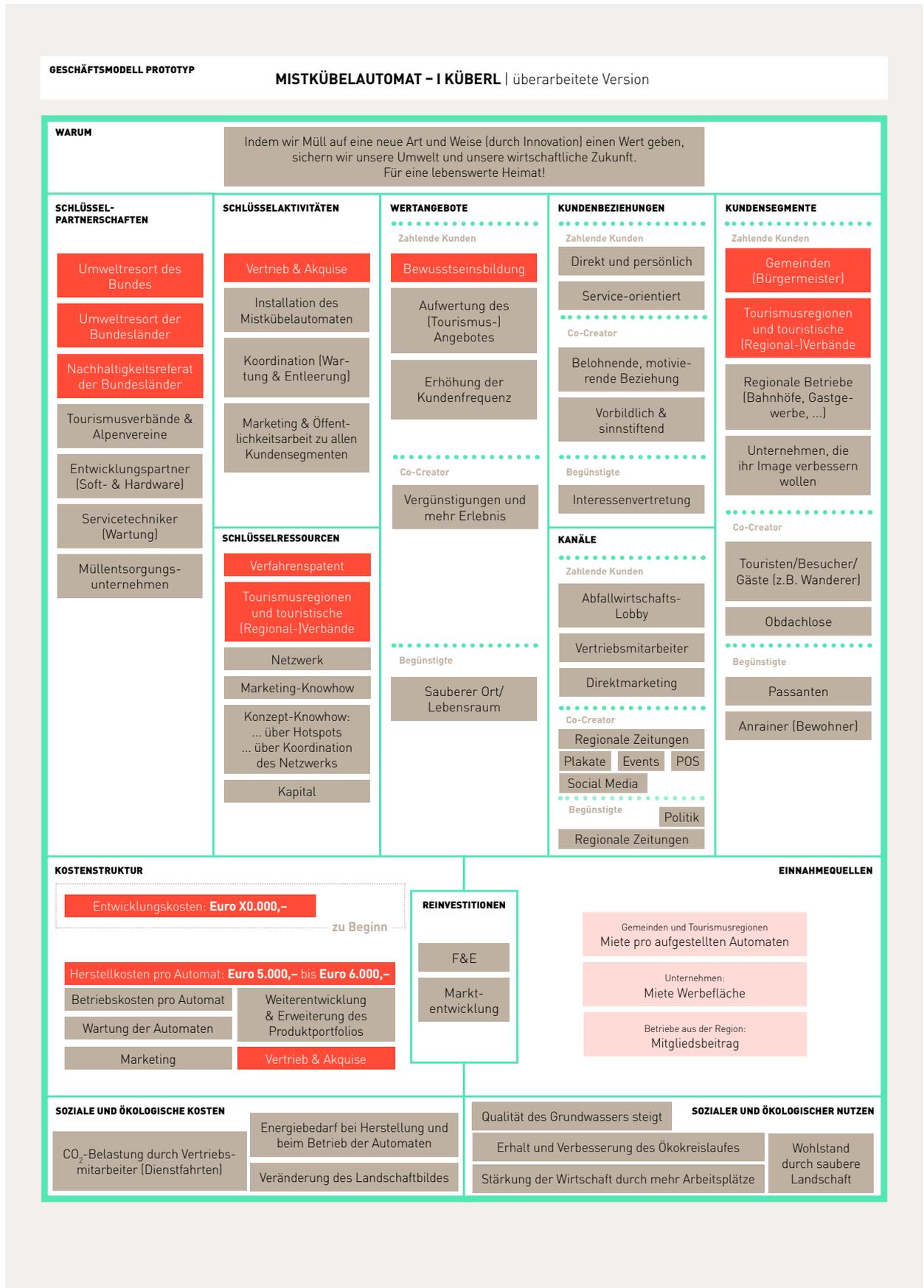


Abb. 36: Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küber!“, überarbeitete Version, Quelle: Eigene Darstellung.

10 RESÜMEE DER ARBEIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

In dieser Arbeit wurden zwei Prototypen mit dem Fokus, Littering zu beseitigen, erarbeitet. Im Theorieteil konnten hierfür das notwendige Verständnis und Wissen in Bezug auf das gesellschaftlich relevante Problem Littering – das achtlose Wegwerfen von Müll in die Umwelt – aufgebaut werden. Auf dieses Wissen konnte im gesamten Verlauf der Arbeit zurückgegriffen werden. Primär bemerkbar machte sich dieser Wissensvorteil im Praxisteil bei der Einführung von Externen in das Thema.

Neben der kurzen Durchleuchtung des Themas „Social Entrepreneurship“ erlaubten außerdem Ansätze aus der Literatur, einen geeigneten Geschäftsmodellansatz für das Vorhaben eines Geschäftsmodellprototypen als Antwort auf ein soziales und ökologisches Problem – wie das Beseitigen von Littering – zu erarbeiten. Hierbei bot der Ansatz Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur (2010) neben anderen eine rationale Basis. Für die systematische Erarbeitung von Geschäftsmodellprototypen wurde das Vorgehensmodell der Geschäftsmodellinnovation von Schallmo (2013b) als Vorbild herangezogen. Dieses Vorgehensmodell erlaubt vor allem zu Beginn einen breiten Lösungsraum für eine Vielzahl an Ideen. In dieser Arbeit wurde das Vorgehensmodell modifiziert, um beispielsweise möglichst früh Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden an die Problemlösungen „Beseitigen von Littering“ zu berücksichtigen.

Aus der praktischen Durchführung des zugrundeliegenden Vorgehensmodells dieser Arbeit gingen zwei Geschäftsmodellprototypen hervor, welche auf das „Müll-einen-Wert-geben“ aufbauen. Dabei beschreibt der erste Geschäftsmodellprototyp die Geschäftsmodellidee „TrashBack“. Diese Idee sieht vor, dass Kunden des Lebensmittelhandels Verpackungsmüll ihrer Lebensmittel in Geschäfte zurückbringen und hierfür Gutscheine oder Wertbons erhalten. Der zweite Geschäftsmodellprototyp namens „I küber!“ beschreibt eine Art Pfandsystem über einen Mistkübelautomaten. Die Idee ist, Müllautomaten als Motivation für ein Anti-Littering-Verhalten an touristischen Hotspots und Ausgangspunkten aufzustellen – wie etwa bei Parkplätzen oder an Brennpunkte von Wanderwegen. Ferner werden Gäste wie Wanderer dazu aufgefordert, ihren Müll nach ihrem Aufenthalt wieder mitzunehmen und beim Automaten zu entsorgen. Als Belohnung erhalten diese vorbildlichen Müllentsorger einen Gutschein oder dergleichen, zum Beispiel für ein Gasthaus oder für ein Freizeiterlebnis in der nächsten Ortschaft.

Die beiden vorgestellten Geschäftsmodellprototypen „TrashBack“ und „I küber!“ wurden einer Ersteinschätzung von Experten hinsichtlich Umsetzung und Marktpotenzial unterzogen und daraufhin überarbeitet.

Als Handlungsempfehlung für die Prototypenweiterentwicklung wird aufgrund der Erkenntnisse aus den Experteninterviews empfohlen, den Denkrichter für beide Prototypen erneut zu öffnen, da es sich zum einen noch um grobe Geschäftsmodelle handelt, deren Reifegrad erhöht werden muss. Zum anderen gilt es vor allem, die Problemstellungen hinsichtlich Betriebswirtschaftlichkeit zu lösen.

Diese Problemstellungen ergeben sich beim Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“ aus der Abhängigkeit vom Handel. Dem Geschäftsmodellprototypen „I küber!“ kommt zwar der stetige Technologiefortschritt zur Realisierung entgegen, das geschätzte Verhältnis zwischen Kostenstruktur (wie Betriebs- und Akquisekosten) und Einnahmequellen scheint in diesem Stadium noch nicht erfolgsversprechend. Zudem wird empfohlen, mit weiteren potenziellen Stakeholdern beider Geschäftsmodellideen in Kontakt zu treten, um weitere Inputs zur Geschäftsmodellentwicklung einzuholen.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Ableidinger, Martina (2004): *Littering: als Ergebnis verhaltensbezogener und techno-sozio-ökonomischer Phänomene*, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien, Technologie u. Warenwirtschaftslehre

Berger, Till; Staub, Annick; Heeb, Johannes (2008): *Eine Handbuch Littering Praxishilfe zur Entwicklung von Maßnahmen gegen Littering*, seecon gmbh (Hrsg.), Aarau

Bieger, Thomas; Krys, Christian (2011): *Einleitung – Die Dynamik von Geschäftsmodellen*, in: Bieger, Thomas (Hrsg.); zu Knyphausen-Aufseß, Dodo (Hrsg.); Krys, Christian (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle: konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 1-10

Bieger, Thomas; Reinhold, Stephan (2011): *Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, in: Bieger, Thomas (Hrsg.); zu Knyphausen-Aufseß, Dodo (Hrsg.); Krys, Christian (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle: konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 13-70

Breitbarth, Marco; Urban, Arnd I. (2014): *Littering – Ursachen, Eintragspfade, Mengen, Auswirkungen*, in: Urban, Arnd I. (Hrsg.); Halm, Gerhard (Hrsg.): *Sauberkeit sta(d)tt Littering*, Fachgebiet Abfalltechnik: Schriftenreihe des Fachgebietes Abfalltechnik / Unikat Band 19, Kassel University Press GmbH, S. 55-68

Dees, J. Georg (1998): *Enterprising Nonprofits*, in: *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998), S. 54-67

Eckert, Roland (2014): *Business Model Prototyping: Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb: Strategische Überlegenheit als Ziel*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Elkington, John (2004): *Enter the Triple Bottom Line*, in: Henriques, Adrian (Hrsg.): *The triple bottom line: does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR*, Abingdon u.a., Earthscan, S. 1-16

Fehr, Gerhard; Veit, Marcus; Kamm, Alain; Geisseler, Luca (2014): *Littering in der Schweiz – Studie zur Wirksamkeit von Maßnahmen unter Berücksichtigung verhaltensökonomischer Erkenntnisse*, FehrAdvice & Partners AG (Hrsg.), Zürich

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Hänni, Heinz (2011): *Saubere Umgebung*, in: Handelszeitung 07.07.2011, Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich, S. 43

Heeb, Johannes; Hoffelner, Wolfgang (2003): *Litteringstudie – Schlussbericht*, Universität Basel (Hrsg.), Basel

Kilov, Haim (2002): *Business models: A Guide for Business and IT*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

- Lercher, Hans; Peritsch, Manfred; Rehklaue, Andreas (2014): *Radikale Innovationspotenziale mit dem Flughöhenmodell entdecken*, in: Granig, Peter (Hrsg.); Hartlieb, Erich (Hrsg.); Lercher, Hans (Hrsg.): *Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 71-92
- Linde, Hansjürgen; Herr, Gunther; Rehklaue, Andreas (2005): *WOIS – Widerspruchsorientierte Innovationsstrategie: Philosophie und Technologie zur Innovation der Innovationsprozesse*, WOIS Institut, Coburg
- Mauksch, Stefanie; Engelke, Henning; Darkow, Inga-Lena; von der Gracht, Heiko (2011): *Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell?: Social Business in Deutschland 2030*, Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement, EBS Business School, EBS Universität i Gr. (Hrsg.), Wiesbaden
- Mueller, Susan; Liudmila Chambers; Heidi Neck (2013): *The distinctive skills of social entrepreneurs*, in: *Journal of Enterprising Culture*, Volume 21, Nr. 03, S. 301-334
- Müller, Susan; Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Volery, Thierry (2016): *Social Entrepreneurship*, in: Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan, Volery, Thierry (Hrsg.): *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven: mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 357-387
- Österreichischer Alpenschutzverband (Hrsg.) (o.J.): *Unser Umweltprogramm für einen einzigartig schönen Natur- und Erholungsraum: Aktion saubere Alpen*, Dornbirn
- Osterwalder, Alexander (2004): *The Business Model Ontology: A Proposition in a design science approach*, PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Alan; Bernarda, Greg; Papadakos, Patricia (2014): *Value Proposition Design*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Rentmeister, Jahn; Klein, Stefan (2003): *Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale*, in: Albach, Horst (Hrsg.); Hummel, Johannes (Hrsg.): *Die Zukunft des Electronic Business*, ZfB Ergänzungsheft 1/2003, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 17-30
- Schallmo, Daniel R. A. (2013a): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben und Kontrollfragen*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Schallmo, Daniel R. A. (2013b): *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodell*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Schallmo, Daniel R. A. (2015): *Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen, Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Schlicksupp, Helmut (2004): *Innovation, Kreativität und Ideenfindung*, 6. Auflage, Vogel Buchverlag, Würzburg

Schröter, Achim W. (2014): *Wilder Müll und Littering als Thema politischer und rechtlicher Initiativen in Europa*, in: Urban, Arnd I. (Hrsg.); Halm, Gerhard (Hrsg.): *Sauberkeit sta(d)tt Littering*, Fachgebiet Abfalltechnik: Schriftenreihe des Fachgebietes Abfalltechnik / Unikat Band 19, Kassel University Press GmbH, S. 9-20

Sinek, Simon (2016): *Frag immer erst: warum: wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*, 3. Auflage, Redline Verlag, München

Stähler, Patrick (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, 2. Auflage, Eul, Lohmar

Studienrichtung Innovationsmanagement, CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (o.J.): *Consumer Trends: 154 Trendkarten zur Ideengenerierung*, Nachdruck, Graz

Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Umwelt- und Energiepolitik (Hrsg.) (2016): *Gemeinsam Nachhaltig Handeln: Nachhaltigkeitsagenda für Getränkeverpackungen, Umsetzungsbericht zur Zusammenarbeit*, Wien

Wunder, Thomas (Hrsg.) (2017): *Nachhaltiges Strategisches Management: Anknüpfungspunkte und Impulse für die praktische Strategiearbeit*, in: *CSR und strategisches Management: wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt*, Springer Gabler, Berlin, S. 1-41

Yunus, Muhammad; Weber, Karl (2007): *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, PublicAffairs, New York

Online-Quellen

Abteilung IV/3 - Nationale und internationale Wasserwirtschaft (Hrsg.) (2015): *Plastik in der Donau – erste Ergebnisse einer laufenden Studie*, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Hrsg.), Wien

<https://www.bmlfuw.gv.at/wasser/wasserqualitaet/donauplastik2015.html> [Stand: 05.06.2017]

Altstoff Recycling Austria AG (Hrsg.) (2017), *Reinwerfen statt Wegwerfen*

www.reinwerfen.at [Stand: 06.06.2017]

Amt der Steiermärkischen Landesregierung (Hrsg.) (2017): *Stop Littering*

<http://www.abfallwirtschaft.steiermark.at/cms/beitrag/11380850/73032309> [Stand: 05.06.2017]

ASFINAG, Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft (Hrsg.) (o.J.): *Mach keinen Mist*.

www.asfinag.at/mach-keinen-mist [Stand: 06.06.2017]

Baden-Fuller, Charles; Morgan, Mary S. (2010): *Business Models as Models*, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2-3, Elsevier Ltd., S. 156-171

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005> [Stand: 25.05.2017]

Baker, Keiligh (2015): *No laughing matter: Thousands of 'hippy crack' canisters are swept up in massive Glastonbury clean-up operation*, MailOnline, Associated Newspapers Ltd

<http://www.dailymail.co.uk/news/article-3142856/As-year-s-Glastonbury-closes-big-clean-begins.html> [Stand: 05.06.2017]

Barrie, Jackie (Hrsg.) (21.12.2015): *How do you vote?*

<http://jackiebarrie.com/how-do-you-vote/> [Stand: 07.06.2017]

Berger, Till; Sommerhalder, Markus (2011): *Littering kostet. Fraktionsspezifische Reinigungskosten durch Littering in der Schweiz*, Umwelt-Wissen Nr. 1108, Bundesamt für Umwelt, Bern

<https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/abfall/publikationen-studien/publikationen/littering-kostet.html> [Stand: 11.12.2017]

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2011): *Herausragende Praxisbeispiele für die Soziale Verantwortung der Unternehmen – Corporate Social*

[http://www.csrgermany.de/www/csr/cms_relaunch.nsf/res/Liste_sozial_engagierter_Unternehmen.pdf/\\$file/Liste_sozial_engagierter_Unternehmen.pdf](http://www.csrgermany.de/www/csr/cms_relaunch.nsf/res/Liste_sozial_engagierter_Unternehmen.pdf/$file/Liste_sozial_engagierter_Unternehmen.pdf) [Stand: 07.06.2017].

Cheeseman, Gina-Marie (27.06.2011): *Fast Food Garbage Makes up 50 % of Street (and Pacific Gyre) Litter*, Triple Pundit LLC (Hrsg.)

<http://www.triplepundit.com/2011/06/fast-food-big-source-trash-pollution/> [Stand: 05.06.2017]

Clean Europe Network (Hrsg.) (2014): *Wie... Unternehmen einbinden, ... um unsere gemeinsamen Lebensraum sauber zu halten!*

http://www.cleaneuropenetwork.eu/pdf/best_practice-involving_businesses_in_litter_prevention-DE.pdf [Stand: 05.06.2017]

Clean Europe Network (Hrsg.) (2017): *Fakten/Kosten*

<http://www.cleaneuropenetwork.eu/de/facts-and-costs/aup/> [Stand: 05.06.2017]

Demmelair, Dieter (2017): *Blog: Die App, die mit Sicherheit für Sauberkeit sorgt* Onlinequelle, Holding Graz – Kommunale Dienstleistungen GmbH (Hrsg.)

<http://blog.holding-graz.at/schau-auf-graz-app/> [Stand: 03.12.2017]

Demmerle, Luisa (10.01.2013): *Die ökologische Geschäftsidee mit dem Müll*, Clean Energy Project

<https://www.cleanenergy-project.de/terra-cycle-die-oekologische-geschaeftsidee-mit-dem-muell/>
[Stand: 22.07.2017]

designboom (Hrsg.) (03.06.2014): *coca-cola campaign gives old bottles '2nd lives' with 16 functional caps*

<http://www.designboom.com/design/coca-cola-2nd-lives-caps-campaign-ogilvy-mather-06-03-2014/>
[Stand: 23.04.2017]

Die NÖ Umweltverbände (Hrsg.) (2017), *Frühjahrsputz-Termine*

<http://www.stopplittering.at> [Stand: 07.06.2017]

Ernst Basler + Partner AG (Hrsg.) (2006): *Triffsch...? Anti-Littering-Pilotkampagne: Auswertung und Erfahrungsbericht*, KEZO Kehrlichtverwertung Zürcher Oberland

http://www.kezo.ch/fileadmin/customer/Projekte/Kampagnen/Bericht_KEZO_Littering_Auswertung.pdf
[Stand: 06.06.2017]

EWWR (Hrsg.) (2017): *Die Europäische Woche der Abfallvermeidung*

<http://www.ewwr.eu/de> [Stand: 06.06.2017]

Fehr, Gerhard; Kamm, Alain; Jäger, Moritz (2014): *The Behavioral Change Matrix – A Tool for Evidence-Based Policy Making*, in: Samson Alain (Hrsg.): *Behavioral Economics Guide 2014 (with a foreword by George Loewenstein and Rory Sutherland)*, 1. Auflage, S. 85-91

<https://www.behavioraleconomics.com/BEGuide2014.pdf> [Stand: 23.04.2017]

finanzen.net GmbH (Hrsg.) (1999-2017): *Währungsrechner: Singapur Dollar – Euro*

<http://www.finanzen.at/waehrungsrechner/singapur-dollar-euro> [Stand: 10.12.2017]

Gemeinde Breitenau (Hrsg.) (2017): *Müll auf landwirtschaftlichen Flächen*, in: *Startseite*

http://www.breitenau.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=154:müll-auf-landwirtschaftlichen-flächen&catid=7&Itemid=101... [Stand: 23.04.2017]

Gemeinde Thalwil (Hrsg.) (o.J.): *Vertrag: Für ein sauberes Thalwil*

www.thalwil-littering.ch [Stand: 07.06.2017]

Gemeindeverband für Abfallwirtschaft und Umweltschutz (Hrsg.) (o.J.): *Was heißt „ghörig feschts“?*

<http://www.ghoerig-feschta.at/home/> [Stand: 07.06.2017]

Gopak, Arthur (2016): *A Deeper Look At Social Entrepreneurship: Key Trends In 2016 (And Beyond)*, in: YFS Magazine

http://yfsmagazine.com/2016/07/06/a-deeper-look-at-social-entrepreneurship-key-trends-in-2016-and-beyond/?utm_source=email&utm_medium=social&utm_campaign=yfswf [Stand: 07.06.2017]

Graves, Tom (Hrsg.) (11.09.2010): *Business Model Canvas – a version for non-profits*, in: *Tetradian Webblog: Making tools for change*

<http://weblog.tomgraves.org/2010/09/11/business-model-canvas-for-nonprofits/> [Stand: 21.08.2017]

Grazer Volkspartei (Hrsg.) (2017): *Eine Saubere Sache*

<http://grazervp.at/2017/05/12/eine-saubere-sache/> [Stand: 06.06.2017]

Green Alley Investment (Hrsg.) (2017): *TerraCycle Deutschland, Österreich und Schweiz*

<http://green-alley.de/de/start-ups/terracycle-deutschland-oesterreich-und-schweiz/> [Stand: 22.07.2017]

GREYCON Management (Hrsg.) (o.J.): *Das CANVAS Business Model hat sich auch über die Startup-Szene hinaus etabliert*

<http://www.greycon.de/presse/news/das-canvas-business-model-hat-sich-auch-uber-die-startup-szene-hinaus-etabliert> [Stand: 21.07.2017]

Großberger, Gerhard (Hrsg.) (2016): *Business Model Canvas*

<http://www.grossberger.at/business-model-canvas/> [Stand: 21.07.2017]

GRÜNE LIGA Berlin e.V. (Hrsg.) (2015): *Modul 2 Littering / Vermüllung*, in: *Unterrichtsmodule Abfallvermeidung und Abfalltrennung*

http://www.grueneliga-berlin.de/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/Modul_2_2015_02_27.pdf [Stand: 05.06.2017]

Heeb, Johannes; Hoffelner, Wolfgang (2005): *Litteringstudie, Teil II, Wahrnehmung und Massnahmen August 2005*, Universität Basel (Hrsg.)

www.aue.bs.ch/dms/aue/download/abfaelle/littering/litteringstudie-2-2005.pdf [Stand: 05.06.2017]

Höfler-Schwarz, Birgit (10.10.2016): *McDonald's und der Kampf gegen das Littering*, in: *Change M: Hier bloggt das Team, das McDonald's nachhaltig macht*, McDonald's Deutschland LLC (Hrsg.)

<http://www.change-m.de/2016/10/10/mcdonalds-und-der-kampf-gegen-das-littering/> [Stand: 05.06.2017]

Hubbub (Hrsg.) (2016): *Ballot Bin: Neighbourhoods*

<https://www.hubbub.org.uk/ballot-bin> [Stand: 07.06.2017]

IG saubere Umwelt (Hrsg.) (o.J. a): *Littering-Typen*

<http://www.igsu.ch/de/littering/littering-typen/> [Stand: 05.06.2017]

IG saubere Umwelt (Hrsg.) (o.J. b): *Die IGSU-Botschafter-Teams*

<http://www.igsu.ch/de/igsu-botschafter/die-botschafter/> [Stand: 06.06.2017]

IG saubere Umwelt (Hrsg.) (o.J. c): *Littering Toolbox*

www.littering-toolbox.ch [Stand: 06.06.2017]

Kanton Solothurn (Hrsg.) (15.05.2006): *„Weniger Dräck“ – jetzt startet der Postkarten-Wettbewerb*, in: *Medienarchiv 2000-2014*

<https://www.so.ch/staatskanzlei/medien/medienarchiv-2000-2014/2006/mai/weniger-draeck-jetzt-startet-der-postkarten-wettbewerb/> [Stand: 06.06.2017]

Keep America Beautiful (Hrsg.) (2017): *Keep NC Beautiful*

<http://keepncbeautiful.org> [Stand: 06.06.2017]

Keep Britain Tidy (Hrsg.) (2012): *the little book of Litter: an essential guide*

<http://www.keepbritaintidy.org/little-book-of-litter/166/20/1/1550/43/o/88e85f69-2e08-4ef8-bbc4-76b0e8b78b06/> [Stand: 05.06.2017]

Keep Britain Tidy (Hrsg.) (2017a): *Our campaigns*

<http://www.keepbritaintidy.org/ourcampaigns/725> [Stand: 07.06.2017]

Keep Britain Tidy (Hrsg.) (2017b): *Our programmes*

<http://www.keepbritaintidy.org/ourprogrammes/535> [Stand: 06.06.2017]

Kelling, Georg L.; Wilson, James Q. (1982): *Broken Windows: The police and neighborhood safety*, in: The Atlantic, March 1982 Issue

<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/> [Stand: 23.04.2017]

Kirig, Anja (08.2015): *Festivals: Eine Spielwiese für alle*, Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/festivals-eine-spielwiese-fuer-alle/> [Stand: 11.12.2017]

Kombeny, Iris (18.12.2014): *WHY, HOW, WHAT: MIT „WHY“ ANFANGEN*, in: *1min30*, Gabriel.DS SARL, Paris

<http://1min30.at/brand-marketing-de/why-how-what-mit-why-anfangen-19013> [Stand: 22.07.2017]

Land Steiermark, Amt der Steiermärkischen Landesregierung (Hrsg.) (2017): *Der große steirische Frühjahrsputz*

<http://www.abfallwirtschaft.steiermark.at/cms/ziel/29050216/DE/> [Stand: 07.06.2017]

Leibnitz Aktuell Online (Hrsg.) (02.05.2016): *7 Maßnahmen für eine saubere Südsteiermark*

<http://www.leibnitzaktuell.at/7-massnahmen-fuer-eine-saubere-suedsteiermark/> [Stand: 23.04.2017]

Lixil Graphics Ltd. (Hrsg.) (2014): *Coca-Cola Coke 2nd Life Caps*

<https://www.coloribus.com/adsarchive/design/coca-cola-coca-cola-coke-2nd-life-caps-19809105/> [Stand: 07.06.2017]

Lux, Torben (15.12.2014): *IM INTERNET KANN MAN ECHTE SCHEISSE BESTELLEN – WIR HABEN'S AUSPROBIERT*, ramp106 GmbH Daily (Hrsg.)

<https://omr.com/de/im-internet-kann-man-echte-scheisse-bestellen-wir-haben-das-ausprobiert/> [Stand: 22.07.2017]

McDonald's Restaurants Limited (Hrsg.) (2017), *Helping to keep Britain tidy*

<http://www.mcdonalds.co.uk/ukhome/Ourworld/Environment/Litter.html#close> [Stand: 06.06.2017]

McDonald's Suisse Restaurants Sàrl (Hrsg.) (2017): *FAQ: Umwelt*

<https://www.mcdonalds.ch/de/kontakt/faq-umwelt/> [Stand: 06.06.2017]

Meier Verpackungen GmbH (Hrsg.) (14.02.2014): *Bio-Verpackungen – Wir haben die Lösungen!*

<http://www.meierverpackungen.at/News/NEU-im-Sortiment/Bio-Verpackungen> [Stand: 07.06.2017]

Mensch Mensch Mensch e.V. (Hrsg.) (o.J.): *Phandgeben.de*

<http://pfandgeben.de> [Stand: 07.06.2017]

Mobile Jugendarbeit Basel und Riehen (Hrsg.) (o.J.): *Trash Angels*

<https://mjabasel.ch/projekte/trashangels> [Stand: 23.04.2017]

Nagel, Reinhart (30.09.2014): *The Golden Circle – eine neue Managementmode?*, osb Wien Consulting (Hrsg.)

<http://www.osb-i.com/de/blog/golden-circle-eine-neue-managementmode> [Stand: 22.07.2017]

OÖ Landesabfallverband (Hrsg.) (13.07.2011): *Aktuelles: „Ab in den Kübel“ im Kino!*

<http://www.umweltprofis.at/landesabfallverband/aktuelles/detail/archiv/2011/13/jul/artikel/ab-in-den-kuebel-im-kino.html> [Stand: 06.06.2017]

Osterwalder, Alexander (2011), zitiert nach: Ragazzi Group (Hrsg.) (2011): *Business Model Canvas - Interview mit Alexander Osterwalder*

<http://ragazzi-group.de/2011/02/geschaeftsmodelle-innovation-alexander-osterwalder/> [Stand: 21.07.2017]

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; and Tucci, Christopher L. (2005): *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, in: *Communications of the Association for Information Systems*, Volume 16, Article 1, Journals at AIS Electronic Library (AISeL)

<http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1> [Stand: 01.05.2017]

Papasabbas, Lena; Melzer, Jörg (09.2015): *Ozeanmüll: Vom Problem zum Businessmodell*, Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main

<http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/04-next-economy/02-shortcuts/ozeanmuell-vom-problem-zum-businessmodell/> [Stand: 07.06.2017]

Peter (4.12.2014): *How We Earned \$10,120 in 30 Days by Sending Horse Poop to People: Amazing Kickstart of a Marketing Experiment*, in: *Shitexpress, Showing the Power of Marketing: Selling Shit to People Since October 2014*.

<http://www.shitexpress.com/blog/how-we-earned-10120-usd-in-30-days-by-sending-horse-poop-to-people-amazing-kickstart-of-a-marketing-experiment/> [Stand: 22.07.2017]

PRO-S-PACK, Arbeitsgemeinschaft für Serviceverpackungen e. V. (Hrsg.) (2012):

www.littering.de – das Portal für eine saubere Landschaft

<http://www.littering.de> [Stand: 05.06.2017]

Roper, Stuart; Parker, Cathy (11.2012): *Doing well by doing good: A quantitative investigation of the litter effect*, *Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 11, Elsevier Ltd., S. 2262-2268

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312000501> [Stand: 06.06.2017]

Schlosser, Joachim (Hrsg.) (2015): *Lesen über Sinn und Bestimmung: Simon Sinek – Start with Why*

<https://www.schlosser.info/frag-erst-warum-start-with-why/> [Stand: 22.07.2017]

seecon gmbh (Hrsg.); Ernst Basler + Partner AG (Hrsg.) (2010): *Littering-Kosten in der Schweiz: Vorstudie zur Methodikentwicklung 24. Februar 2010*, Bundesamt für Umwelt, Zürich

https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/abfall/externe-studien-berichte/litteringkosten_inderschweiz.pdf.download.pdf/litteringkosten_inderschweiz.pdf [Stand: 05.06.2017]

Stadt Luzern (Hrsg.) (2016): *Sicherheit Intervention Prävention (SIP)*

http://www.stadtluzern.ch/de/onlinemain/dienstleistungen/?dienst_id=16822 [Stand: 06.06.2017]

Stadt Wien (Hrsg.) (2017): *Wien räumt auf. Mach mit! – Frühjahrsputz 2017*

<https://www.wien.gv.at/umwelt/ma48/beratung/fruehjahrsputz.html> [Stand: 07.06.2017]

Szaky, Tom (o.J.) zitiert nach: Borderstep, Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH (Hrsg.) (29.06.2017): *Interview „Mein Tipp für grüne Gründer: Arbeitet im vorherrschenden System“*, in: *StartGreen, Good Practice*

<https://start-green.net/good-practice/Mein-tipp-fuer-gruene-gruender/> [Stand: 31.05.2017]

Tandemic (Hrsg.) (2015): *What we do*

<https://www.tandemic.com/about> [Stand: 22.07.2017]

Tandemic (Hrsg.) (2017): *Social Business Model Canvas*

<http://www.socialbusinessmodelcanvas.com> [Stand: 22.07.2017]

TerraCycle (Hrsg.) (2017a): *Industrielles Recycling*

http://www.terracycle.at/de-AT/about-terracycle/pre_consumer_programs [Stand: 22.07.2017]

TerraCycle (Hrsg.) (2017b): *Über TerraCycle*

[http://www.terracycle.at/de-AT/about-](http://www.terracycle.at/de-AT/about-terracycle?utm_campaign=admittance&utm_medium=menu&utm_source=www.terracycle.at)

[terracycle?utm_campaign=admittance&utm_medium=menu&utm_source=www.terracycle.at](http://www.terracycle.at/de-AT/about-terracycle?utm_campaign=admittance&utm_medium=menu&utm_source=www.terracycle.at)

[Stand: 22.07.2017]

Tonner, Alfred (o.J.): *Give a Shit*

www.schenscheisse.eu [Stand: 22.07.2017]

VABÖ-Verband Abfallberatung Österreich (Hrsg.) (2017): *Littering-Projekte: Sauber statt Saubär*

<http://www2.vaboe.at/category/littering-projekte/> [Stand: 05.06.2017]

Victorian Litter Action Alliance (Hrsg.) (2014): *Don't be a tosser: Sustainability Victoria 2007-2008*

<http://www.litter.vic.gov.au/litter-resources/case-studies/cigarette-butts/dont-be-a-tosser>

[Stand: 23.04.2017]

Von Helldorff, Katja (2017): *Zero Waste Germany*

www.0waste.de [Stand: 06.06.2017]

Zahra, Shaker A.; Gedajlovic, Eric; Neubaum, Donald O.; Shulman, Joel M. (09.2009): *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*, Journal of Business Venturing, Volume 25, Issue 5, Elsevier Inc., S. 519-532.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007> [Stand: 21.07.2017]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Grafischer Bezugsrahmen der Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.....	4
Abb. 2:	Littering-Landkarte: Littering-, Steuerungs- und Ziele-Komponenten von Anti-Littering-Maßnahmen sowie deren Kontexte und Akteure, Quelle: Heeb/Hoffelner (2003), S. 44 (leicht modifiziert).....	6
Abb. 3:	Systemzusammensetzung „Littering“, Quelle: Heeb/Hoffelner (2003), S. 50 (leicht modifiziert). ..	7
Abb. 4:	Durchschnittliche Zusammensetzung des Littergutes der Städte Barcelona, Brüssel, Frankfurt, Prag und Wien, in Prozent der gezählten Litter-Stücke, Quelle: Ableidinger (2004), S. 159 (leicht modifiziert).....	9
Abb. 5:	Littering-Typen beziehungsweise Motive des Litteringverhaltens, Quelle: IG saubere Umwelt (Hrsg.) (o.J. a), Onlinequelle [05.06.2017], (leicht modifiziert).....	12
Abb. 6:	Das Empfinden gegenüber Littering, Ergebnisse aus zwei gesamtschweizerischen Passanten-Befragungen von 2004 und 2005 der Universität Basel, Quelle: Berger/Staub/Heeb (2008), S. 17 (leicht modifiziert).	13
Abb. 7:	BEA™ Verhaltensmatrix, Quelle: Fehr u.a. (2014), S. 28.	20
Abb. 8:	Coca-Cola Coke Kampagne: 2 nd Live Caps, Quelle: designboom (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [23.04.2017].....	26
Abb. 9:	Zigarettenstummel-Voting in London, Quelle: Barrie (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [07.06.2017].	26
Abb. 10:	Unterscheidung von Organisationen aufgrund ihrer Zielsetzung, Quelle: Müller u.a. (2016), S. 361.	31
Abb. 11:	Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6 f, (leicht modifiziert).....	35
Abb. 12:	Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz mit den sechs Dimensionen „Das Leistungskonzept“, „Das Wertschöpfungskonzept“, „Die Kanäle“, „Das Ertragsmodell“, „Die Wertverteilung“, „Das Entwicklungskonzept“, Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 33 (leicht modifiziert).....	40
Abb. 13:	Business Model Canvas mit den neun Bausteinen eines Geschäftsmodells, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 22 f (leicht modifiziert).	42
Abb. 14:	Triple Bottom-Line-Ansatz integriert im Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 269 (leicht modifiziert).	45
Abb. 15:	Social Business Model Canvas, Quelle: Tandemic (2017), Onlinequelle [22.07.2017], (leicht modifiziert).	46
Abb. 16:	Das Non-profit Business Model Canvas, Quelle: Graves (Hrsg.) (2010), Onlinequelle [21.08.2017], (leicht modifiziert).....	47

Abb. 17: Prozedurales Modell der Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Schallmo (2013b), S. 155 (leicht modifiziert).....	48
Abb. 18: Golden Circle, Quelle: Sinek (2016), S. 39 (leicht modifiziert).....	51
Abb. 19: 20 g Elefantenkot von www.schenkscheisse.eu, Quelle: Lux (2014), Onlinequelle [22.07.2017].....	53
Abb. 20: 20 g Elefantenkot in einer Geschenkverpackung von www.schenkscheisse.eu, Quelle: Tonner (o.J.), Onlinequelle [22.07.2017].	54
Abb. 21: Geschäftsmodellansatz für das Beseitigen von Littering, Quelle: Eigene Darstellung.....	57
Abb. 22: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.....	58
Abb. 23: Ebenen der Oberzielbestimmung, Quelle: Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 72 (leicht modifiziert).	59
Abb. 24: Oberzielbestimmung für die Kundengruppe „Unternehmen“, Quelle: Eigene Darstellung.	62
Abb. 25: Oberzielbestimmung für die Kundengruppe „Ökofuzzi“, Quelle: Eigene Darstellung.	63
Abb. 26: Steckbrief zur einheitlichen Erfassung der gewonnenen Ideen, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Abb. 27: Trendcycle mit dem Trend „Internetshopping“, Quelle: Eigene Darstellung.	72
Abb. 28: Trendcycle mit den Trends „Tribalismus“ und „Markensucht“, Quelle: Eigene Darstellung.....	72
Abb. 29: Trendcycle mit dem Trend „Rette die Erde“, Quelle: Eigene Darstellung.	73
Abb. 30: Reihenfolge der auszuarbeiteten Bausteine des Geschäftsmodellansatzes, Quelle: Eigene Darstellung.	75
Abb. 31: Symbolhafte Darstellung der Geschäftsmodellidee „TrashBack“, Quelle: Eigene Darstellung...76	
Abb. 32: Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“, Version „Workshop – Geschäftsmodellprototypen- Entwicklung“, Quelle: Eigene Darstellung.....	78
Abb. 33: Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“, überarbeitete Version, Quelle: Eigene Darstellung.....	86
Abb. 34: Symbolhafte Darstellung der Geschäftsmodellidee „Mistkübelautomat – I küber!“, Quelle: Eigene Darstellung.	87
Abb. 35: Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küber!“, Version „Workshop – Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung“, Quelle: Eigene Darstellung.....	89
Abb. 36: Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küber!“, überarbeitete Version, Quelle: Eigene Darstellung.	95

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Einteilung des Litters in sieben Stoffgruppen und 33 Unterstoffgruppen, Quelle: Ableidinger (2004), S. 144 (leicht modifiziert).....	8
Tab. 2: Beispiele für Eintragungspfade von Abfällen in den öffentlichen Raum von Littering, Quelle: Breitbarth/Urban (2014), S. 59 (leicht modifiziert).	10
Tab. 3: Auswirkung von Littering nach Wirkungsgruppen, Quelle: Breitbarth/Urban (2014), S. 66 (leicht modifiziert).	16
Tab. 4: High-Level-Maßnahmen, Quelle: In Anlehnung an Fehr u.a. (2014), S. 28 ff.....	21
Tab. 5: Anti-Littering-Maßnahmen mit Einstufung nach Wirkungsebenen und nach Wirkung (Rot = hohe Wirkung, Beige-grau = mittlere Wirkung, Türkis = niedrige Wirkung), Quelle: Berger/Staub/Heeb (2008), S. 25 ff (leicht modifiziert).....	28
Tab. 6: Social Entrepreneurship-Spektrum, Quelle: Dees (1998), S. 60 (leicht modifiziert).	30
Tab. 7: Reale Fragestellungen zu den Kunden „Unternehmen“ und „Ökofuzzi“, Quelle: Eigene Darstellung.	64
Tab. 8: Imaginäre Fragestellungen zu den Kunden „Unternehmen“ und „Ökofuzzi“, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Tab. 9: Paarweiser Vergleich von Kriterien zur Bewertung der gewonnenen Geschäftsmodellideen, Quelle: Eigene Darstellung.	68
Tab. 10: Sammlung der Star-Ideen für das Beseitigen von Littering, Quelle: Eigene Darstellung.....	69
Tab. 11: Ideenportfolio der Star-Ideen in Form einer Nutzwertanalyse, *Bewertungsskala der Idee A und B: sehr hoch = 5 Punkte und sehr niedrig = 1 Punkt, **Bewertungsskala der Ideen C bis H: sehr hoch = 1 Punkt und sehr niedrig = 5 Punkte, Quelle: Eigene Darstellung.	70
Tab. 12: Einnahmequellen des Geschäftsmodellprototyps „Mistkübelautomat – I küber!“, Quelle: Eigene Darstellung.	88

ANHANG

A 1 Ideensammlung.....	111
A 2 Fragestellungen zu den Geschäftsmodellbausteinen	114
A 3 Interviewleitfragen für die Experteninterviews zum Geschäftsmodellprototyp „TrashBack“	119
A 4 Interviewleitfragen für die Experteninterviews zum Geschäftsmodellprototyp „Mistkübelautomat – I küber!“	122

A 1 IDEENSAMMLUNG

Aufgrund der Vollständigkeit und um ein mögliches Aufgreifen aller Ideen außerhalb dieses Rahmens zu ermöglichen, finden sich in nachstehender Tabelle auch Ideen aus späteren Phasen wieder. Ideen ab der Phase Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung wurden im Zuge dieser Arbeit nicht weiterverfolgt.

Idee	Beschreibung der Idee	Entstanden in der Phase	Weiterverfolgung
Anti-Litter Event	Über Sport- und Freizeitparcours in Verbindung mit einer Social Media-App wird das „Littering beseitigen“ zu einem Erlebnis.	Oberzielbestimmung	bis zur Ideenbewertung
Zurückbringen von Müll in den Supermarkt	Pro zurückgebrachtem Müll (in Gewicht) erhalten Kunden Bonuspunkte.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
Information über gekauften Müll	Konsumenten werden auf dem Rechnungsbeleg neben der Auflistung der gekauften Produkte und deren Preise zusätzlich auch über den „gekauften Müll“ beziehungsweise über die Verpackungen und deren Zusammensetzung informiert.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
Pfandsystem für Zigaretten	Raucher erhalten bei Trafiken für das Zurückbringen von Zigarettenstummel ein Pfandgeld.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
TV-Show	Auf lustige Art und Weise wird mittels TV-Show auf das Thema „Littering“ aufmerksam gemacht. So müssen sich Teilnehmer der Show Challenges wie beispielsweise Wertsammeln von Müll, Durchrobben von Müllbergen auf vier Beinen oder Müll-Weit-Werfen stellen.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
No more Litter for your Brain	Über ein eigens gegründetes Modelabel wird eine Virtual Reality Brille, welche über eine App steuerbar ist, vertrieben. Diese Brille garantiert ein „fully customized augmented reality“ Brillenerlebnis. Der Träger der Brille sieht durch verschiedene Filter die Welt beispielsweise sauber und ohne Müll oder erlebt einen regnerischen Tag als einen sonnigen Tag.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
Müll als Baustoff	Müll erhält einen Wert als (Roh-)Baustoff. Zum Beispiel wird Müll in Bauziegeln oder als Wärmedämmungsmaterial verarbeitet.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
Zucht von natürlichen Feinden	Es werden natürliche „Müllfeinde“ wie Raupen (aus Japan) gezüchtet und in der Natur ausgesetzt. Diese „Müllfeinde“ ernähren sich beispielsweise von Kunststoff.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
1-Euro-Veranstaltung	Veranstaltungen im Rahmen von Wettbewerben, bei denen Litter gesammelt wird. Dabei wird den Teilnehmern Gratis-Verpflegung angeboten.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
Müll-Tamagotschi	Es fährt ein Roboter in der Gegend herum und sammelt dabei Müll. Dieser Roboter, welcher von Universitäten oder Hochschulen entwickelt wird, soll über ein Social Media-Netzwerk gesteuert werden.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
Pfandsystem „Mistkübelautomat“	Man wird beispielsweise in Tourismusregionen für das Einwerfen von Müll mit einem Gutschein belohnt.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
GPS-App	Über eine GPS-App werden Menschenversammlungen organisiert, um gemeinsam Müll zu sammeln.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
TrashBack	Verpackungen können in Geschäften zurückgegeben werden. Dabei wird der Verpackungsmüll als Gutschein oder Rabatt-Coupon gehandelt. Zum Beispiel zählt die Verpackung von „Schokoriegel X“ als Gutschein für einen neuen „Schokoriegel X“ oder für ein anderes Produkt des Unternehmens X.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
Personalisierung des Mülls	Indem Müll personalisiert wird, wird eine Beziehung zum Konsumenten geschaffen, da eine Hemmschwelle beim Wegwerfen erzeugt wird.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung

Anhang

Idee	Beschreibung der Idee	Entstanden in der Phase	Weiterverfolgung
Öko-Kreis	Es werden Pflanzensamen in eine selbstauflösende und essbare Verpackung integriert. So löst sich die weggeworfene Verpackung entweder witterungsbedingt in der Umwelt auf oder kann von Tieren gefressen werden. Das Integrieren von Pflanzensamen ermöglicht zusätzlich das Entstehen von neuem Leben.	Imaginäres Brainstorming	bis zur Ideenbewertung
Über 3 Ecken Litter beseitigen, (Lieferant = z.B. Saubermacher)	–	Oberzielbestimmung	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Müll anmalen (Müll wird Kunst)	–	Oberzielbestimmung	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Vom „Problem“-Image ablenken	–	Oberzielbestimmung	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
„Litter Scannen“	Je nachdem, wieviel Litter z.B. vom Unternehmen „M“ kommt, umso mehr muss „M“ zahlen. -> Unternehmen „M“ wird verhindern, dass „M“-Litter entsteht.	Oberzielbestimmung	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Unternehmen erpressen	Über Social Media schlechtes Image über ein Unternehmen verbreiten	Oberzielbestimmung	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Image Kampagne	Kunden sollen nur glauben, dass sich das Unternehmen um die Umwelt kümmert und Littering beseitigt	Oberzielbestimmung	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Sauberkeit nie selbstverständlich werden lassen.	–	Oberzielbestimmung	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Statt für das „Müll abholen“ bezahlen, Geld bekommen		Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
McKecks mit Inhalt	Ähnlich zu einem Gütesiegelsystem stellen registrierte und auditierte Unternehmen „Glückskekse“ zur Verfügung. Diese Glückskekse mit Botschaften zu (Anti)Littering können dem Kunden kostenlos weitergegeben werden.	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
The hidden truth	Es werden zwei Unternehmen gegründet. Eine Nachrichtenagentur und ein Consulting-Unternehmen. Die Nachrichtenagentur verbreitet mittels Posts zielgerichtet (Falsch-)Nachrichten betreffend Littering(-sünden) diverser Unternehmen. Das Consulting-Unternehmen springt auf den Verbreitungsgrad dieser Nachrichten an und meldet sich bei den betroffenen Unternehmen. Das Consulting-Unternehmen berät daraufhin die „angeschwärzten“ Unternehmen bezüglich „Anti-Littering-Maßnahmen“ und Imageaufbau.	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Dienstleistung „Autoputzen“	Vom Kunden wird lediglich die Außenreinigung bezahlt. Die Innenreinigung eines Autos ist kostenlos, aber alles, was im Auto gefunden wird, gehört dem Unternehmen	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Fuck you Litterer!	Es wird eine Religion über Social Media mit dem Gedanken, „aktive Litterer zu fotografieren und an den Pranger zu stellen“, gegründet.	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Präsenzdienst	Nach der Pflichtschule muss jeder ein oder zwei Monate zur Müllabfuhr	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Mülltrenn-App (Geo-Cash)	Für Müllsammeln Punkte bekommen	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix

Anhang

Idee	Beschreibung der Idee	Entstanden in der Phase	Weiterverfolgung
Wall of Shame	Als Abschreckung werden Mülltäter/-sünder öffentlich gedemütigt	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Mist/Müllkübel mit zusätzlichen Features ausstatten	Z.B. Parfümierte Mistkübel, Sprachmitteilung „Danke“, wenn jemand etwas in den Mülleimer wirft, als Kunstwerk anzusehen	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Mehr Wasserspender	An öffentlichen Plätzen aufstellen. Plastikflaschen wieder aufstellen statt wegwerfen.	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Prävention von klein auf	Aufnahme ins Bildungssystem, Aktionsprojekte, Unterricht (Trennen, Wegwerfen lernen, ...)	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Littering-App	Vermüllte Plätze fotografieren und auf eine Plattform stellen (ähnlich zu Pokémon Go); Kryptowährung,	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Vermittlungsplattform von Littering-Sammelaktionen	Vermittlungs- und Koordinierungsplattform für verschiedene Müll-Einsammel-Veranstaltungen (Verdienst über Werbung)	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Snap Litter	App: Müll fotografieren -> Reinigungsdienst kommt	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Competition zwischen Regionen und Gemeinden	Competition zwischen Regionen (Belohnung); Gemeinden können miteinander wetteifern	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Kooperation mit Vereinen	–	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Youtube-Channel	Gezielt Werbung schalten und Maßnahmen setzen (z.B. YouTube Channel)	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Müll-Free in Schulen	–	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Mistkübel Branding	–	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Anreiz zum Entsorgen	Zum Beispiel spielerisch Zigarettenstummel Voting	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Sprechender Mülleimer	„Umgebungsüberwachung“ Es wird Alarm geschlagen, wenn daneben geworfen wird, wenn in den Mistkübel getroffen wird, freut sich der Mülleimer	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Abwaschbare Verpackung	Zum Beispiel wird das Logo einer Marke von Verpackungen abgewaschen	Imaginäres Brainstorming	Bis zur Erstbewertung von Ideen über die Vier-Felder-Matrix
Raben Trainieren	Raben zum Aufsammeln von Littering trainieren	Geschäftsmodellprototypen-Entwicklung	–
Sport-Event	Das Gefühl von Sportlern bei einer Sportveranstaltung, wie zum Beispiel bei einem Marathon, auf ein Ani-Littering-Event übertragen	Trendmapping	–
Gewinnlos	Müll absichtlich verstecken. Dieser versteckte Müll ist ein Gewinnlos, welches beim Wurf in einen Abfallbehälter aktiviert wird. Menschen beginnen, aktiv Littering zu beseitigen in der Hoffnung, dass sie das Gewinnlos entdecken.	Potenzialeinschätzung	–

A 2 FRAGESTELLUNGEN ZU DEN GESCHÄFTSMODELLBAUSTEINEN

Die Fragestellungen zu den einzelnen Geschäftsmodellbausteinen dienen zur Konkretisierung von Geschäftsmodellideen. Die Formulierung der einzelnen Fragen basiert neben anderen auf dem Geschäftsmodellansatz Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur sowie auf der Expertise von FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Börge Kummert, Studiengang Innovationsmanagement an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH in Graz.

Baustein: Kundensegmente

Kundensegmente sind alle Personen oder Organisationen, für die wir mit unserer Geschäftsidee/mit unserem Angebot einen Wert schaffen möchten.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

Kundensegment: Die „zahlenden“ Kunde

- Für wen schaffen wir mit unserem Angebot einen Wert?
- Wer sind unsere wichtigsten „zahlenden“ Kunden?
- Wer trifft die Kaufentscheidung? Welche Strategie leiten sie daraus ab?

Kundensegment: Die Co-Creator/ „Mitwirkende“ Kunden

- Für wen ist das Angebot noch wertvoll?
- Wer sind unsere wichtigsten Mitwirkenden? Wer zahlt z.B. mit Zeit oder anderen Gegenleistungen für das Angebot?

Kundensegment: Die Begünstigten

- Wer profitiert noch vom Wertversprechen? (z.B. zukünftige Generationen, Anrainer, ...)

Baustein: Wertangebote

Zu jedem Kundensegment gehört ein passendes Wertversprechen. Dieses ist auf die Bedürfnisse des Kundensegments perfekt abgestimmt.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Für welches Problem wollen unsere Kunden eine Lösung haben?
- Welchen Nutzen/Mehrwert bieten wir dem Kunden?
- Welche Kundenbedürfnisse möchten wir erfüllen?
- Welche Kombination von Produkten und Services bieten wir den Zielgruppen an?

Baustein: Kanäle

Wir müssen uns die Frage stellen, über welche Vertriebs- und Kommunikationskanäle wir mit unseren Kunden in Kontakt treten möchten und den „Value/Wert“ liefern.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Wie treten wir mit unseren Kunden in Kontakt?
- Wie erreichen wir unsere Kunden? Auf welchem Weg beziehungsweise durch welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden?
- Welcher Kanäle funktionieren am besten? Was sind die besten Berührungspunkte?

Baustein: Kundenbeziehungen

Hier liegt der Fokus darauf, welche Form von Beziehung wir mit unseren Kunden pflegen möchten.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Welche Art von Beziehung erwarten die Kunden von uns?
- Wie wollen wir vom Kunden (emotional) wahrgenommen werden?
- Was tun wir für den Aufbau, die Pflege und die Erweiterung der Beziehung?
- Passt die Form der Kundenbeziehung zu unserem Geschäftsmodell?

Baustein: Einnahmequellen

Hier beantworten wir für uns, in welcher Form du Einnahmen erzielen möchtest. Preisstrategien sind hier gefragt. **Fragen, die wir uns stellen sollten:**

- Für welchen Nutzen sind unsere Kunden bereit zu zahlen? Und wie viel?
- Gibt es vergleichbare Produkte/Services? Wie sehen dort die Einnahmequellen aus?
- Wie viel trägt jede der einzelnen Umsatzquellen zum Gesamtumsatz bei?

Baustein: Schlüsselaktivitäten

Bei den Schlüsselaktivitäten solltest du an alle zentralen Aktivitäten denken, die erforderlich sind, damit du dein Produkt/dein Service anbieten kannst.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Welche Aktivitäten muss ich durchführen, um den Kundennutzen zu erfüllen?
- Welche Aktivitäten sind für die Vertriebskanäle notwendig, welche für die Kundenbeziehungen?

Baustein: Schlüsselressourcen

In diesem Feld geben wir an, welche Ressourcen und welche Infrastruktur wir benötigen, um unser Produkt/unser Service anbieten zu können.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Auf welchen Ressourcen baut unser Wertversprechen maßgeblich auf?
- Welche Schlüsselressourcen brauchen wir, um den Kundennutzen/ das Wertangebot zu erfüllen?
- Welche Ressourcen erfordern unsere Distributionswege/Kundenbeziehungen/Erlösquellen?

Baustein: Schlüsselpartner

Müssen wir auf Ressourcen von externen Zulieferer zurückgreifen? Oder lagern wir bestimmte Tätigkeiten aus? Hier führen wir unsere Kooperationspartner an.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Wer sind unsere Schlüsselpartner, wer unsere wichtigsten Lieferanten?
- Bei welchen Schlüsselressourcen/Schlüsselaktivitäten sind wir von Partnern abhängig?
- Spielt Lizenzierung, Franchising etc. für Ihr Unternehmen eine Rolle? Wenn ja, wer wären mögliche Partner?
- Wer sind die potentiellen Kooperationspartner/Komplementäre innerhalb der Wertschöpfungskette?
- Wer sollte kontaktiert und wer sollte gemieden werden (bspw. aufgrund von Wettbewerbssituation)?

Baustein: Kostenstruktur

Betrachtung unserer Finanzplanung für unsere Geschäftsidee.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Welche Kostenstruktur ergibt sich aus den Planungen?
- Welche Schlüsselressourcen/Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

Baustein: Reinvestitionen

Hier beantworten wir für uns, in welcher Form und wieviel wir von unseren erwirtschafteten Gewinnen reinvestieren möchten.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Wieviel bleibt uns von den Einnahmen abzüglich unserer Kosten als Gewinn übrig?
- Wieviel unserer Gewinne möchten wir in unser Unternehmen/Geschäft reinvestieren?
- Für was beziehungsweise wo möchten wir unsere Gewinne reinvestieren?

Baustein: Sozialer und Ökologischer Nutzen

Hier stellen wir uns die Frage, wie sich unser Geschäft positiv auf unsere Mit- und Umwelt auswirken soll.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Welchen größten Nutzen hat die Natur/die Umwelt von unserer Geschäftsidee?
- Welchen größten Nutzen hat die Gesellschaft von unserer Geschäftsidee?

Baustein: Soziale und ökologische Kosten

Hier stellen wir uns die Frage, wie sich unser Geschäftsidee negativ auf unsere Mit- und Umwelt auswirken könnte.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Wie könnte sich unsere Geschäftsidee negativ auf die Natur auswirken?
- Was wäre der größte Schaden für die Natur?
- Wie könnte sich unsere Geschäftsidee negativ auf die Gesellschaft auswirken?
- Was wäre der größte Schaden für unsere Gesellschaft?

Baustein: WARUM

Hier stellen wir uns die Frage nach dem WARUM hinter unserer Geschäftsidee.

Fragen, die wir uns stellen sollten:

- Welche Motivation, welches Ziel steckt hinter unserer Geschäftsidee?
- Warum wollen wir, dass diese Geschäftsidee zum Erfolg führt?

A 3 INTERVIEWLEITFRAGEN FÜR DIE EXPERTENINTERVIEWS ZUM GESCHÄFTSMODELLPROTOTYP „TRASHBACK“

Interviewleitfragen: Marktpotenzial

Einschätzung des Wertangebots

- Sehen Sie einen Nutzen/Mehrwert des Wertangebots „TrashBack“ in Bezug auf die Steigerung der „Kundenfrequenz & Kundenbindung“ für den Handel? Wenn ja, welchen? Wenn nein, was ist der Grund?
- Sehen Sie einen Nutzen/Mehrwert des Wertangebots „TrashBack“ in Bezug zum „Aufbau eines positiven umweltfreundlichen Images“ für den Handel? Wenn ja, welchen? Wenn nein, was ist der Grund?
- Sehen Sie einen Nutzen/Mehrwert des Wertangebots „TrashBack“ in Bezug zur „Wertgebung des Mülls“ für den Endkunden? Wenn ja, welchen? Wenn nein, was ist der Grund?
- Sehen Sie einen Nutzen/Mehrwert des Wertangebots „TrashBack“ in Bezug zum „Aufbau eines positiven umweltfreundlichen Images“ für (Lebensmittel-)Marken? Wenn ja, welchen? Wenn nein, was ist der Grund?
- Wie schätzen Sie im Allgemeinen die Akzeptanz der Geschäftsmodell-Idee im Markt ein?
- Wie schätzen Sie die Akzeptanz des Handels gegenüber TrashBack ein?
- Wie schätzen Sie die Akzeptanz der Endkunden gegenüber TrashBack ein?
- Wie schätzen Sie Akzeptanz der (Lebensmittel-)Marken gegenüber TrashBack ein?

Einschätzung der Schlüsselaktivitäten

- Welche Leistung/Aktivität des TrashBack würde der Handel erwartet?
- Welche Leistung/Aktivität des TrashBack würden die Endkunden erwarten?
- Welche Leistung/Aktivität des TrashBack würden die (Lebensmittel-)Marken erwarten?

Einschätzung der Kosten und Einnahmen

- Wäre der Handel bereit, für ein TrashBack-Siegel (für ein positives umweltfreundliches Image) zu zahlen? Wenn ja, wieviel schätzen Sie?
- Wäre der Handel bereit, für eine Beratung zur Bildung eines positiven umweltfreundlichen Images zu zahlen? Wenn ja, wieviel schätzen Sie?
- Für was wäre der Handel (sonst noch) bereit zu zahlen? Wieviel, schätzen Sie, wäre der Handel dafür bereit zu zahlen? Und an wen?

- Wären die (Lebensmittel-)Marken bereit, für ein TrashBack-Siegel (für ein positives umweltfreundliches Image) zu zahlen? Wenn ja, wieviel schätzen Sie?
- Wären die (Lebensmittel-)Marken bereit, für eine Beratung zur Bildung eines positiven umweltfreundlichen Images zu zahlen? Wenn ja, wieviel schätzen Sie?
- Für was wären die (Lebensmittel-)Marken (sonst noch) bereit zu zahlen? Wieviel, schätzen Sie, wäre der Handel dafür bereit zu zahlen? Und an wen?
- Gibt es vergleichbare Produkte/Services? Wie sehen dort die Finanzierungsstrukturen aus?

Einschätzung der Kundensegmente und Schlüsselpartnerschaften

- Wer sind/könnten die wichtigsten Stakeholder sein?
- Wer trifft die Entscheidung für die Teilnahme am TrashBack?
- Wie sehen Sie die Rolle der Marken in diesem Geschäftsmodell?
- Können Sie Ihr Unternehmen in diesem Geschäftsmodell wiederfinden? Wenn ja, wie und wo? (z.B. als Entwicklungspartner, Kommunikationspartner, ...)

Einschätzung der Infrastruktur

- Würde der Handel die Rücknahme von Verpackungsmüll akzeptieren? (1: trifft völlig zu, 6: trifft nicht zu) Welchen Aufwand würde der Handel dabei akzeptieren?
- Wäre der Handel bereit, seine Infrastruktur hinsichtlich Sammel- und Sortierstellen für Verpackungsmüll anzupassen?
- Welche Schlüsselpartner sehen Sie für den Erfolg der Geschäftsmodell-Idee als erforderlich und wichtig?

Einschätzung der Geschäftsmodell-Idee im Allgemeinen

- Wie hoch schätzen Sie das Marktpotenzial von TrashBack im Allgemeinen ein?
- Wie schätzen Sie die Idee „TrashBack“ ein? Und warum?
- Was ist für Sie wichtig, um diese Idee zu realisieren? Welche Schlüsselfaktoren sind aus Ihrer Sicht wesentlich, um diese Geschäftsmodell-Idee erfolgreich am Markt einzuführen? (z.B. Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern, wichtige zusätzliche Aktivitäten, Ressourcen, ...)
- Wo sehen Sie Stärken, Chancen, Risiken und Schwächen des Geschäftsmodell-Prototypen?

Interviewleitfragen: Umsetzung

Einschätzung des Aufwandes

- Wie stellen Sie sich eine konkrete Umsetzung der Sammelstellen im LEH vor?
- Welchen Aufwand hätte dabei Ihr Unternehmen?
- Sehen Sie Probleme beziehungsweise welche Probleme sehen Sie, wenn der Handel aktiv als Sammelstelle für Verpackungsmüll agiert?

Einschätzung des Nutzens und Partnerschaft

- Welchen Nutzen könnte Ihr Unternehmen von der Umsetzung der Idee „TrashBack“ haben?
- Wenn der Lebensmittelhandel bereits vorsortierten Verpackungsmüll zur Verfügung stellt, hätten Sie daran Interesse und würden Sie hierfür zahlen? Und wenn ja, für was (Sorte, ...) wieviel?
- Können Sie sich in diesem Geschäftsmodell wiederfinden? Wenn ja, wie und wo? (z.B. als Koordinationspartner, Übernahme der Idee in das eigene Geschäftsmodell, ...)
- Hätten Sie grundsätzlich Interesse an einer Partnerschaft mit TrashBack?
- Welche Anforderungen hätte Ihr Unternehmen an TrashBack? (Preis, Vorleistungen, ...)
- Welche Anforderung an die Konkretisierung der Idee, Was muss für Sie klar ersichtlich sein, um TrashBack eine Chance am Markt zu geben?

Einschätzung der Stakeholder

- Wer sind/könnten die wichtigsten Stakeholder für die Umsetzung sein?
- Wer trifft die Entscheidung für die Teilnahme am TrashBack-System?

Einschätzung der Geschäftsmodell-Idee im Allgemeinen

- Wie hoch schätzen Sie das Marktpotenzial von TrashBack im Allgemeinen ein?
- Gibt es vergleichbare Produkte/Services? Wie sehen dort die Finanzierungsstrukturen aus?
- Wie schätzen Sie persönlich die Idee „TrashBack“ ein? Und warum?
- Was ist für Sie wichtig, um diese Idee zu realisieren? Welche Schlüsselfaktoren sind aus Ihrer Sicht wesentlich, um diese Geschäftsmodell-Idee erfolgreich am Markt einzuführen.
(z.B. Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern, wichtige zusätzliche Aktivitäten, Ressourcen, ...)
- Wo sehen Sie Stärken, Chancen, Risiken und Schwächen des Geschäftsmodell-Prototypen?
- Mit wem sollte ich noch sprechen?

A 4 INTERVIEWLEITFRAGEN FÜR DIE EXPERTENINTERVIEWS ZUM GESCHÄFTSMODELLPROTOTYP „MISTKÜBELAUTOMAT – I KÜBERL“

Interviewleitfragen: Marktpotenzial

Einschätzung des Wertangebots

- Sehen Sie einen Nutzen/Mehrwert des Wertangebots „des Mistkübelautomaten“ im Tourismus? (z.B. Aufwertung des Tourismusangebotes? Erhöhung der Kundenfrequenz?) Wenn ja, welchen? Wenn nein, was ist der Grund?
- Sehen Sie einen Nutzen/Mehrwert des Wertangebots „des Mistkübelautomaten“ für einzelne Betriebe aus der Region? (z.B. Image, Werbefunktion) Wenn ja, welchen? Wenn nein, was ist der Grund?
- Wie schätzen Sie im Allgemeinen die Akzeptanz der Geschäftsmodell-Idee im Markt ein?
- Wie hoch schätzen Sie das Marktpotenzial ein?
- Wie viele Gemeinden beschäftigen sich grundsätzlich mit der Problematik Littering?
- Wie viele Gemeinden in der Steiermark, schätzen Sie, könnten ein Interesse/Bedarf an Mistkübelautomaten haben? (Wieviel Stück pro Gemeinde?)
- Wo beziehungsweise an welchen Orten könnten Sie sich solche Mistkübelautomaten noch vorstellen? (Hauptplatz, ...)

Einnahmequellen

- Wieviel, schätzen Sie, wären Gemeinden bereit, für einen solchen Automaten zu zahlen?
- Wie viele Betriebe/Gemeinden wären bereit, einen Mitgliedsbeitrag, um einen Wertbon anbieten zu können, zu bezahlen?
- Wieviel würden Sie für einen Mitgliedsbeitrag zahlen?
- Wäre der Einsatz dieses Automaten als Werbefläche für Sie denkbar und zielführend?

Sonstige Fragen zum Geschäftsmodell

- Welche Stakeholder sind für die Akzeptanz und Implementierung vom Mistkübelautomat aus Ihrer Sicht wesentlich?
- Wie schätzen Sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Idee ein?
- Wie bewerten Sie die Idee im Allgemeinen? (Das Potenzial und die Zukunft der Idee, Akzeptanz am Markt?)
- Welche Fragen beziehungsweise welche Punkte wären Ihnen zur Umsetzung des Mistkübelautomaten noch wichtig?
- Gibt es vergleichbare Produkte/Services? Wie sehen dort die Finanzierungsstrukturen aus?

Interviewleitfragen: Technische Umsetzung

- Ist eine technische Umsetzung eines Mistkübelautomaten denkbar?
- Welche Technologien wären für die Erkennung/Unterscheidung von verschiedenen Müllarten (Kunststoff, Papier) denkbar?
- Welche Technologien wären für die Erkennung/Unterscheidung zwischen Nicht-Müll (z.B. Steine) und Müll denkbar?
- Welche Schwierigkeiten und Hindernisse könnten bei der technischen Entwicklung beziehungsweise Realisierung auftreten? (Umwelteinflüsse, Stromversorgung, eventuell Solar)
- Wie hoch schätzen Sie die Entwicklungskosten ein? (Größenordnung)
- Wie hoch schätzen Sie die Herstellungskosten ein?
- Wie hoch schätzen Sie die Kosten der Installation beziehungsweise Inbetriebnahme der „fertigen“ Mistkübelautomaten ein?
- Wie lange schätzen Sie die Dauer für die Entwicklung bis hin zur Marktreife ein?
- Wäre der Mistkübelautomat grundsätzlich schützbar? Wenn ja, in welcher Art und Weise?
- Welche Probleme könnten aus Ihrer Sicht im Betrieb des Mistkübelautomaten auftreten?
- Wie hoch schätzen Sie den Aufwand (Zeit, Häufigkeit) für die „Wartung“ der fertigen Mistkübelautomaten ein?
- Wie hoch schätzen Sie die Kosten für die „Wartung“ der fertigen Mistkübelautomaten ein?
- Wie bewerten Sie die Idee im Allgemeinen? (Das Potenzial und die Zukunft der Idee, Akzeptanz am Markt?)
- Welche Fragen beziehungsweise welche Punkte wären Ihnen zum Mistkübelautomat und zur technischen Umsetzung noch wichtig?
- Gibt es vergleichbare Produkte/Services? Wie sehen dort die Finanzierungsstrukturen aus?