

# Bewertungs- und Analyseverfahren für Projektschwerpunkte und mehrweg- fördernde Maßnahmen

AP 2 „Erstellung eines Bewertungsschemas“  
MLUK-Projekt „Beratungs- und Vernetzungsstelle  
Verpackungsreduktion in Brandenburg (BVVB)“

Autor\*innen: Paula Wörteler und Dr. Melanie Kröger  
AG Verpackungsreduktion  
am Fachgebiet Nachhaltige Unternehmensführung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft  
(Prof. Dr. Jens Pape)

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

## Inhalt

1. Einleitung .....	3
2. Bewertung von Schwerpunkten .....	4
a) Ampelbewertung .....	4
b) Diskussionsfragen .....	6
3. Analyse der Auswirkungen von Maßnahmen auf Geschäftsmodelle .....	8
4. Zusammenfassung .....	11
Literaturverzeichnis .....	11

## Abbildungen

Abbildung 1: Vierfarbiges Farbschema zur partizipativen, multikriteriellen Bewertung von Schwerpunkten.....	6
Abbildung 2: Auswirkungen von mehrwegfördernden Maßnahmen im Verkauf des stationären Einzelhandels auf Geschäftsmodellbausteine. ....	9

## Tabellen

Tabelle 1: Bewertungskriterien und dazugehörige Evaluationsfragen.....	7
Tabelle 2: Geschäftsmodellbausteine des Business Model Canvas mit Leitfragen. ....	10

# 1. Einleitung

Der Auftrag für Arbeitspaket 2 „Erstellung eines Bewertungsschemas“ der **Beratungs- und Vernetzungsstelle Verpackungsreduktion in Brandenburg** (BVVB) beinhaltet, ein Bewertungsschema zu erstellen, mit dem die in AP 3 und 4 entwickelten Maßnahmen in AP 5 bewertet werden können. Das Schema sollte geeignet sein, die entwickelten Maßnahmen partizipativ nach relevanten Kriterien<sup>1</sup> bewerten zu können.

Im Verlauf der ersten Projektphase (AP 1 „Ausgangslage“) zeigte sich im Zuge der durchgeführten Desk Research und Erstgespräche mit Mehrweg-Expert\*innen und regionalen Akteur\*innen, dass sowohl die Situation in der Brandenburg Lebensmittelwirtschaft als auch die möglichen Einsatz- und Entwicklungsfelder für innovative Mehrweglösungen ausgesprochen vielfältig sind.

Dementsprechend wurden in der ersten Projektphase der BVVB sieben mögliche Schlüsselbereiche für Mehrweglösungen in Brandenburg identifiziert:

1. Regionale Erzeugung und Vermarktung
2. Supermärkte
3. Gemeinschafts- und Senior\*innenverpflegung
4. Gastronomie und Tourismus
5. Infrastruktur für Sortierung, Rückführung und Reinigung
6. Kommunale Mehrwegprojekte
7. Belieferung und Transportverpackungen

Diesen Schlüsselbereichen sind jeweils mögliche Schwerpunktthemen zugeordnet – so wurden im Schlüsselbereich „Regionale Erzeugung und Vermarktung“ beispielsweise die Schwerpunkte „Beerenobst“ und „Verzehrferne Salate“ identifiziert<sup>2</sup>.

Auf der Basis der Ergebnisse von AP 1 war die Entwicklung konkreter Maßnahmen in AP 3 („Workshop zur Sammlung möglicher Maßnahmen“) ohne eine vorherige Eingrenzung der Einsatzfelder noch nicht zielführend. Im Einvernehmen mit dem Auftraggeber wurden daher Zeitpunkt, Inhalt und Ziel des ersten Workshops (AP 3) sowie des Bewertungsschemas (AP 2) angepasst, um zunächst zu einer begründeten Auswahl der Schlüsselbereiche und Schwerpunkte und somit einer thematischen Fokussierung zu kommen. Des Weiteren wurde in Absprache mit dem Auftraggeber festgelegt, dass die zuvor in AP 3 geplante Entwicklung konkreter Maßnahmen im Nachgang des Workshops in Schlüsselbereich-spezifischen Arbeitsgruppen stattfindet.

Gemäß dem angepassten Vorgehen wurde also nicht wie im Angebot vorgesehen ein Bewertungsschema zur Bewertung von Maßnahmen, sondern ein Bewertungs- und Analyseverfahren für Projektschwerpunkte und mehrwegfördernde Maßnahmen entwickelt. Dieses Bewertungs- und Analyseverfahren umfasst zwei Tools, die in den Kapiteln 2 und 3 beschrieben werden.

Im Rahmen des BVVB-Workshops „Mehr Mehrweg in Brandenburg“ (AP 3), der am 8. Dezember 2021 durchgeführt wurde, wurden – ebenfalls gemäß dem angepassten Vorgehen – von den knapp 20 teilnehmenden Mehrweg-Expert\*innen und regionalen Akteur\*innen aus

---

<sup>1</sup> Das Bewertungsschema sollte gemäß dem Projektangebot wurden die folgenden Kriterien beinhalten: 1) Abfallvermeidungspotential, 2) einfache und rasche Umsetzungsfähigkeit (wirtschaftlich, strukturell), 3) Kosten (Material-, Logistikaufwand), 4) Akzeptanz bei den beteiligten Akteur\*innen), 5) Gewährleistung der Verpackungsfunktionen und 6) Indikatoren für die Bewertung der Umweltwirkungen.

<sup>2</sup> Alle Schlüsselbereiche und Schwerpunkte sowie die vom Projektteam angewandten Auswahlkriterien für dieselben werden in der im Rahmen des Arbeitspakets 1 entstandenen Kurzanalyse erläutert.

den ursprünglichen sieben Schlüsselbereichen anhand einer Bepunktung folgende drei identifiziert, in denen die Teilnehmenden das höchste Potential für Mehrweglösungen in Brandenburg sehen:

1. Infrastruktur für Sortierung, Rückführung und Reinigung (30 Punkte)
2. Gemeinschafts- und Senior\*innenverpflegung (21 Punkte)
3. Supermärkte (20 Punkte)

Die Festlegung der drei Schlüsselbereiche mit dem höchsten Potential dient im Rahmen des Projektes als Grundlage für die weitere Arbeit der BVVB, die sich in der folgenden Projektphase (AP 0 und 4) mit diesen Schlüsselbereichen prioritär befassen und in Zusammenarbeit mit Mehrweg-Expert\*innen und regionalen Akteur\*innen ein konkretes Vorgehen zur Förderung von Mehrweglösungen in den drei Schlüsselbereichen entwickeln wird.

Außerdem wurde im Rahmen des Workshops (AP 3) das Tool für die Bewertung von Schwerpunkten (AP 2) am Beispiel des Schwerpunkts „Essen auf Rädern“ durch die Teilnehmenden erprobt und diskutiert. Dieses Tool wird in Kapitel 2 inklusive der darin enthaltenen Bewertungskriterien und seiner Anwendung beschrieben.

Darüber hinaus wird in Kapitel 3 ein etabliertes Verfahren vorgestellt und adaptiert, das sich für die Analyse von Maßnahmen auf Ebene von Geschäftsmodellen eignet. Mit diesen beiden Tools können nun Bewertungen und Analysen zu unterschiedlichen Zwecken und in unterschiedlichen Kontexten vorgenommen werden. Sie eignen sich für den flexiblen Einsatz in z.B. Arbeitsgruppen, Workshops oder Unternehmen.

## 2. Bewertung von Schwerpunkten

Das erste Tool dient der Bewertung der im Arbeitspaket 1 entwickelten Schwerpunkte. Anhand des Bewertungstools können mögliche Schwerpunkte innerhalb eines Schlüsselbereichs sowie Aktivitäten zur Förderung von Mehrweglösungen in den Schwerpunkten anhand der ausgewählten Kriterien partizipativ bewertet werden. Darauf aufbauend können im nächsten Schritt jene Schwerpunkte mit dem höchsten Gesamtpotential für die Förderung von Mehrweglösungen in Brandenburg identifiziert werden.

Das Bewertungstool ist im Rahmen von Workshops oder anderen Arbeitstreffen anwendbar und kann, je nach Anwendungsbereich, als Ampel (für Abstimmungen, vergleiche Kapitel 2.a), oder in Form von Diskussionsfragen (vergleiche Kapitel 2.b) genutzt werden.

### a) Ampelbewertung

Zur Erarbeitung des Bewertungstools wurde zunächst eine Recherche durchgeführt, in deren Rahmen einschlägige Literatur sowie bereits bestehende Tools gesichtet und ausgewertet wurden. Dabei wurde das zur „MARISCO“-Methode (Ibisch und Hobson 2014) gehörende Strategiebewertungstool, bei dem ein Ampelmodell mit vier Farben (dunkelgrün, hellgrün, gelb und rot) zur Bewertung von Kriterien herangezogen wird, als Instrument identifiziert und im weiteren Verlauf der Erarbeitung als Anregung genutzt und auf die Fragestellung angepasst.

Um die Potentiale verschiedener Maßnahmen für die Förderung von Mehrweglösungen in Brandenburg bewerten zu können, wurden anschließend praxistaugliche und im Rahmen von Workshops einfach anwendbare Bewertungskriterien erarbeitet.

Hierfür wurden die im Projektangebot aufgeführten sowie die im Strategiebewertungstool der „MARISCO“-Methode verwendeten Kriterien gesichtet und daraufhin geprüft, ob sie sich erstens zur Identifikation von Schwerpunkten mit einem hohen Potential für Mehrweglösungen und zweitens zur partizipativen Bewertung im Kontext eines Workshops eignen.

Diese Prüfung ergab, dass sich einige der ursprünglich aufgeführten Kriterien nicht für die partizipative Bewertung von Schwerpunkten bezüglich ihres Potentials für Mehrweglösungen eignen. Darüber hinaus zeigte sich, dass bestimmte Kriterien im Projektangebot noch nicht vorgesehen waren und daher ergänzt werden mussten.

Das Kriterium „Gewährleistung der Verpackungsfunktionen“ erwies sich beispielsweise als überflüssig, da vom Projektteam lediglich Mehrweglösungen zur Bewertung vorgestellt werden, die bereits erprobt sind und sich ausdrücklich für die Verpackung von Lebensmitteln eignen. Des Weiteren erwies sich die Aufnahme von „Indikatoren für die Bewertung von Umweltwirkungen“ in das Bewertungstool als nicht sinnvoll, da solche komplexen Bewertungen tieferegehende Analysen, üblicherweise auf der Basis von Ökobilanzen, voraussetzen, die nicht im Kontext eines partizipativen Workshops geleistet werden können.

Ergänzt wurde die Kriterienliste um die Bewertungskriterien „Innovationspotential“ und „Öffentliche Wahrnehmung“, da es sich hierbei um Aspekte handelt, die bei der Einschätzung des Potentials von Mehrweglösungen in einem bestimmten Bereich unbedingt betrachtet werden müssen.

Auch die Erprobung und Diskussion des Bewertungstools im Rahmen des Workshops führte zur Ergänzung der Kriterien. Die Teilnehmenden bewerteten die Kriterien grundsätzlich positiv und regten einige Differenzierung an. Dementsprechend wurden „Benötigte Ressourcen“ als weiteres Bewertungskriterium ergänzt und zusätzliche qualitative Diskussionsfragen erarbeitet (siehe Abschnitt 2.b), da es sinnvoll sein kann, bestimmte Aspekte in diskursiver Form zu bewerten.

Als Ergebnis der oben aufgeführten Änderungen enthält die finale Kriterienliste die folgenden sechs Bewertungskriterien:

1. Innovationspotential
2. Benötigte Ressourcen
3. Verfügbare Ressourcen
4. Verpackungsabfallvermeidung
5. Öffentliche Wahrnehmung
6. Kund\*innenakzeptanz

Anhand der Kriterien „Benötigte Ressourcen“ und „Verfügbare Ressourcen“ können sowohl die im Angebot erwähnte „einfache und rasche Umsetzungsfähigkeit (wirtschaftlich, strukturell)“ als auch die Kosten (Material-, Logistikaufwand)“ von bestimmten Aktivitäten in einem Schwerpunkt bewertet werden.

Im Folgenden wird die Anwendung des Bewertungstools beschrieben, welche im Workshop (AP 3) bereits erprobt wurde.

Im ersten Schritt der partizipativen Bewertung wird der zu bewertende Schwerpunkt den Teilnehmenden inklusive des möglichen Vorgehens in diesem Bereich vorgestellt.

Anschließend wird das erste Kriterium (Innovationspotential) im jeweiligen Schwerpunkt anhand folgender Frage bewertet: „Wie hoch schätzen Sie das Innovations- / Marktzugangspotential von Mehrweglösungen im zu bewertenden Bereich in Brandenburg ein?“. Dabei wird das vierfarbige, von dunkelgrün bis rot reichende Farbschema angezeigt.



Abbildung 1: Vierfarbiges Farbschema zur partizipativen, multikriteriellen Bewertung von Schwerpunkten.

Die Teilnehmenden werden nun aufgefordert, sich auf Basis ihres Expert\*innenwissens für eine der vier Farben zu entscheiden und für diese abzustimmen, wobei dunkelgrün die höchste und rot die niedrigste Bewertung darstellt. Sobald alle Teilnehmenden abgestimmt haben, wird das Farbfeld mit den meisten Stimmen identifiziert und festgehalten, wie viele Punkte (eins bis vier) der Schwerpunkt in der Kategorie Innovationspotential erhält.

Das gleiche Verfahren wird anschließend mit den weiteren fünf Bewertungskriterien durchgeführt. Dabei wird den Teilnehmenden zu jedem Kriterium jeweils die Leitfrage aus Tabelle 1 gestellt. Die Ergebnisse der Bewertung werden für jedes Kriterium dokumentiert.

Falls mehrere Schwerpunkte eines Schlüsselbereichs bewertet wurden, können abschließend für jeden Schwerpunkt die in allen Kriterien erreichten Punkte addiert werden. Nun können die verschiedenen Schwerpunkte anhand ihrer erreichten Punkte miteinander verglichen und somit derjenige Schwerpunkt mit dem höchsten Gesamtpotential für die Förderung von Mehrweglösungen identifiziert werden.

## b) Diskussionsfragen

In diesem Anwendungsfall stimmen die Teilnehmenden nicht über die Höhe des Potentials für Mehrweglösungen verschiedener Schwerpunkten ab, sondern erörtern die Potentiale der Schwerpunkte je Bewertungskriterium anhand von Evaluationsfragen (siehe Tabelle 1). Durch dieses qualitative, diskursive Vorgehen können, das hat der Workshop gezeigt, relevante und zu beachtende Aspekte entwickelt und dokumentiert werden.

Tabelle 1: Bewertungskriterien und dazugehörige Evaluationsfragen.

Kriterium	Fragen
Innovationspotential	<i>Leitfrage:</i> Wie hoch schätzen Sie in diesem Bereich das Innovations-/Marktzugangspotential von Mehrweglösungen in Brandenburg ein?
Benötigte Ressourcen	<i>Leitfrage:</i> Wie hoch schätzen Sie die benötigten Ressourcen für die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen für mehr Mehrweg bei den in diesem Bereich tätigen Unternehmen und Organisationen in Brandenburg ein?
	<i>Weitere Frage(n):</i> Welche Ressourcen werden benötigt (z.B. finanzielle, Wissens-spezifische, zeitliche, Logistik)?
Verfügbare Ressourcen	<i>Leitfrage:</i> Wie hoch schätzen Sie die verfügbaren Ressourcen für die Umsetzung von Maßnahmen für mehr Mehrweg bei den in diesem Bereich tätigen Unternehmen und Organisationen in Brandenburg ein?
	<i>Weitere Frage(n):</i> Welche Ressourcen sind verfügbar (z.B. finanzielle, Wissens-spezifische, zeitliche, Logistik)?
Verpackungsabfallvermeidung	<i>Leitfrage:</i> Wie hoch schätzen Sie aktuell in diesem Bereich das Verpackungsabfallvermeidungspotential durch Mehrweglösungen in Brandenburg ein?
	<i>Weitere Frage(n):</i> Wie hoch schätzen Sie perspektivisch in diesem Bereich das Verpackungsabfallvermeidungspotential durch Mehrweglösungen in Brandenburg ein? Wird dies Ihrer Ansicht nach in den nächsten Jahren eher zu- oder abnehmen?
Öffentliche Wahrnehmung	<i>Leitfrage:</i> Wie hoch schätzen Sie in diesem Bereich die öffentliche Wahrnehmung von zukünftigen möglichen Maßnahmen für mehr Mehrweg in Brandenburg ein?
	<i>Weitere Frage(n):</i> Wie hoch schätzen Sie in diesem Bereich die öffentliche Wahrnehmung von Aktivitäten zur Förderung von Mehrweg vonseiten des Landes Brandenburg / des MLUK ein? Wie hoch schätzen Sie in diesem Bereich (im Falle zukünftiger möglicher Maßnahmen für mehr Mehrweg in Brandenburg) das Potential für die öffentliche Sensibilisierung für das Thema Mehrweg ein?
Kund*innenakzeptanz	<i>Leitfrage:</i> Wie hoch schätzen Sie in diesem Bereich die Kund*innenakzeptanz (sowohl B2B als auch B2C) von Mehrweglösungen in Brandenburg ein?
	<i>Weitere Frage(n):</i> Welche Faktoren könnten sich in diesem Bereich positiv / negativ auf die Kund*innenakzeptanz von Mehrweglösungen auswirken?

### 3. Analyse der Auswirkungen von Maßnahmen auf Geschäftsmodelle

Für die weitere Beratungs- und Vernetzungsarbeit der BVVB in den drei ausgewählten Schlüsselbereichen wurde ein zweites Tool identifiziert und an die Fragestellung des Projekts angepasst. Es handelt sich hierbei um das „Business Model Canvas“ von Osterwalder und Pigneur (2011).

Das Business Model Canvas basiert auf dem Konzept des Geschäftsmodells. Für dieses Konzept existieren zahlreiche Definitionen, grundsätzlich dienen Geschäftsmodelle jedoch der Darstellung der Grundlogik eines Unternehmens (Bieger und Reinhold 2011).

Die Elemente und Prozesse, die betrachtet werden müssen um zu verstehen, wie ein Unternehmen Nutzen stiftet und Einnahmen erzielt, werden im Geschäftsmodell inklusive ihrer Wechselwirkungen vereinfacht dargestellt (Geissdoerfer et al. 2018). Für gewöhnlich werden bei der Analyse eines Geschäftsmodells die Elemente des Nutzenversprechens, der Kund\*innensegmente und -beziehungen, der Vertriebskanäle, der Wertschöpfung (Ressourcen und Aktivitäten), sowie Partnerschaften und Finanzen (Umsätze, Kosten) betrachtet (Schallmo 2013).

Das von Osterwalder und Pigneur (2011) entwickelte Business Model Canvas stellt ein Instrument für die systematische Entwicklung und Innovation von Geschäftsmodellen dar. Es kann von Unternehmen dafür genutzt werden, sich über die Logik ihrer Wertschöpfung bewusst zu werden und mögliche Innovationen ihres Geschäftsmodells zu planen. Auch kann es von Gründer\*innen bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells eingesetzt werden.

Die verschiedenen Elemente des Geschäftsmodells werden im Business Model Canvas „Bausteine“ genannt und in neun Feldern übersichtlich dargestellt. Diese sind nach Osterwalder und Pigneur (2011) die folgenden: Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner, Schlüsselressourcen, Kostenstruktur, Kundenbeziehungen, Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle und Einnahmequellen.

Laut Osterwalder und Pigneur (2011) lässt sich das Business Model Canvas am besten nutzen, indem es großformatig ausgedruckt wird. Auf diese Weise können es Gruppen gemeinsam bearbeiten, indem sie die neun Felder diskutieren und ausfüllen.

Das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) hat ursprünglich keinen Nachhaltigkeitsbezug. Damit es für Unternehmen nutzbar ist, die die Auswirkungen nachhaltiger Geschäftsmodellinnovationen betrachten möchten, wurde es mittlerweile an den Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeits- und Verpackungsreduktionsbestrebungen angepasst. So entwickelten Fichter und Tiemann (2015) das Konzept des „Sustainable Business Canvas“, das sowohl zur nachhaltigen Geschäftsmodellentwicklung als auch -innovation genutzt werden kann. Schmidt et al. (2020) wiederum nutzen das Business Model Canvas – ähnlich wie die BVVB – zum Aufzeigen der Auswirkungen eines systematischen und ganzheitlichen Herangehens an das Thema der Verpackungsreduktion auf unternehmerische Geschäftsmodelle. Im Unterschied zur BVVB werden von Schmidt et al. (2020) jedoch nicht nur mehrwegfördernde, sondern auch andere verpackungsreduzierende Maßnahmen, wie zum Beispiel Verpackungsverzicht und Substitution von Materialien, betrachtet.

Bei dem für die Nutzung im Rahmen der BVVB entwickelten Business Model Canvas handelt es sich um eine an den Projektkontext angepasste Synthese der Modelle von Osterwalder

und Pigneur (2011), Fichter und Tiemann (2015) und Schmidt et al. (2020). Die Geschäftsmodellbausteine sowie die dazugehörigen, mit den Unternehmen zu bearbeitenden Leitfragen sind in Tabelle 2 beschrieben.

Das Business Model Canvas kann der BVVB und anderen Akteur\*innen dazu dienen, Unternehmen aufzuzeigen, welche Auswirkungen die Umsetzung verschiedener mehrwegfördernder Maßnahmen auf verschiedene Bausteine Ihres Geschäftsmodells hätte. Abbildung 2 zeigt exemplarisch die fiktiven Auswirkungen von mehrwegfördernden Maßnahmen im Verkauf des stationären Einzelhandels auf Geschäftsmodellbausteine, dargestellt im Business Model Canvas.

<b>Schlüsselpartnerschaften</b> Hersteller und Lieferanten von Mehrwegverpackungen  (Logistik-)Dienstleister für Mehrweglösungen  ...	<b>Schlüsselaktivitäten</b> Verändertes Supply Chain Management  Verstärkte Kommunikation mit Kund*innen  ...	<b>Wertangebote</b> Verändertes Einkaufs- und Produkterlebnis  Befriedigung des Kund*innenbedürfnis nach (ganzheitlicher) Nachhaltigkeit im Sinne einer nachhaltigen Verpackung  ...	<b>Kund*innen</b> Vermehrte persönliche Unterstützung, Beratung und Interaktion  Ansprache eines nachhaltigkeitsorientierten Kund*inensegments  ...	<b>Wettbewerb</b> Wettbewerbsvorteil durch Verbesserung der Reputation  ...
	<b>Schlüsselressourcen</b> In Mehrweglösungen verpackte Produkte  Veränderte Prozessabläufe  Fähigkeiten und Kompetenzen der Verpacker*innen, Logistiker*innen und Mitarbeitenden  ...			<b>Kanäle</b> Keine Änderungen
<b>Kostenstruktur</b> Beschaffung und Pflege des Mehrwegsystems  Verringerte Verpackungs- / Entsorgungskosten  ...		<b>Einnahmequellen</b> Ggf. Pfandschlupf  Abgebühren, Affiliateprogramm  ...		

Abbildung 2: Auswirkungen von mehrwegfördernden Maßnahmen im Verkauf des stationären Einzelhandels auf Geschäftsmodellbausteine. Dargestellt im Business Model Canvas. Eigene Abbildung auf Basis von Osterwalder und Pigneur (2011) und Fichter und Tiemann (2015), beispielhaft ausgefüllt in Anlehnung an Schmidt et al. (2020).

Für die Erarbeitung der Auswirkungen wurde das Business Model Canvas um einige, mit den Unternehmen zu bearbeitende Leitfragen ergänzt (siehe Tabelle 2).

Die Betrachtung der zu erwartenden Auswirkungen soll den Unternehmen dabei helfen, fundierte Entscheidungen darüber zu treffen, welche mehrwegfördernden Maßnahmen sie umsetzen möchten.

Die Geschäftsmodellbausteine sowie die dazugehörigen, mit den Unternehmen zu bearbeitenden Leitfragen sind in Tabelle 2 beschrieben.

Tabelle 2: Geschäftsmodellbausteine des Business Model Canvas mit Leitfragen.

<b>Geschäftsmodellbausteine</b>	<b>Definitionen<sup>3</sup></b>	<b>Leitfragen</b>
Schlüsselpartnerschaften	Das Netzwerk von Lieferanten und Partner*innen, die zur Umsetzung der zu bewertenden Maßnahme beitragen oder von ihr betroffen sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Partner*innen benötigen Sie, um die Maßnahme umzusetzen?</li> <li>• Welche Partner*innen wären von der Umsetzung der Maßnahme betroffen?</li> </ul>
Schlüsselaktivitäten	Die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, um die zu bewertende Maßnahme umzusetzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche zentralen Aktivitäten sind für die Umsetzung der Maßnahme notwendig?</li> <li>• Welche der Aktivitäten führen Sie selbst aus? Wofür brauchen Sie Partner*innen?</li> <li>• Auf welche bestehenden Prozesse hätte die Umsetzung der Maßnahme Auswirkungen? Wie könnten diese Auswirkungen aussehen?</li> </ul>
Schlüsselressourcen	Die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für die Umsetzung der Maßnahme notwendig sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schlüsselressourcen und -fähigkeiten setzt die Umsetzung der Maßnahme voraus?</li> <li>• Bei welchen Akteur*innen müssen diese Ressourcen vorhanden sein?</li> </ul>
Kund*innen	Die Personen oder Organisationen, die vom Unternehmen erreicht und bedient werden sowie die Beziehungen zwischen diesen und dem Unternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnten zusätzliche Kund*innen durch die Umsetzung der Maßnahme erreicht werden? Wenn ja, welchen Kund*innensegmenten gehören diese an?</li> <li>• Würden sich Ihre Kund*innenbeziehungen durch die Umsetzung der Maßnahme ändern? Wenn ja, inwiefern?</li> </ul>
Wertangebote	Das für ein bestimmtes Kund*innensegment wertschöpfende und von der zu bewertenden Maßnahme betroffene Paket von Produkten und Dienstleistungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hätte die Umsetzung der Maßnahme für Ihre Kund*innen ein verändertes Einkaufs- bzw. Produkterlebnis zur Folge?</li> <li>• Wie trägt die Umsetzung der Maßnahme zum Kund*innennutzen bei?</li> <li>• Besteht bereits ein nachhaltiges Wertangebot, das durch die Umsetzung der Maßnahme unterstrichen werden kann?</li> </ul>
Wettbewerb	Die auf dem relevanten Markt befindliche Konkurrenz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann durch die Umsetzung der Maßnahme ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden? Wenn ja, welcher?</li> </ul>
Kanäle	Berührungspunkte zwischen einem Unternehmen und seinen Kund*innen, über die das Wertangebot des Unternehmens vermittelt wird.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat die Umsetzung der Maßnahme Auswirkungen auf die Kommunikations-, Distributions- oder Verkaufskanäle des Unternehmens? Wenn ja, auf welche und wie gestalten sich diese?</li> </ul>
Kostenstruktur	Alle Kosten des Unternehmens, deren Höhe sich durch die Umsetzung der Maßnahme ändert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Würde die Umsetzung der Maßnahme neue Kosten oder Kosteneinsparungen verursachen? Wenn ja, welche?</li> </ul>
Einnahmequellen	Alle Einkünfte des Unternehmens, die von der Umsetzung der Maßnahme betroffen sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglicht die Umsetzung der Maßnahme einen Zugang zu neuen Einnahmequellen? Wenn ja, zu welchen?</li> <li>• Sind durch die Umsetzung der Maßnahme höhere Preise erzielbar?</li> <li>• Fallen durch die Umsetzung der Maßnahme bisherige Einnahmequellen weg?</li> </ul>

<sup>3</sup> Die Definitionen einiger Geschäftsmodellbausteine sind angelehnt an die von Osterwalder und Pigneur (2011) vorgeschlagenen. Sie weichen insofern leicht von ihnen ab, als der Fokus hier auf den Auswirkungen mehrwegfördernder Maßnahmen auf ein bestehendes Geschäftsmodell liegt.

In der Zusammenarbeit mit Unternehmen können die Leitfragen aus Tabelle 2 gemeinsam bearbeitet und die Antworten stichpunktartig in den jeweiligen Feldern festgehalten werden. Falls dem Unternehmen verschiedene Maßnahmen zur Auswahl stehen, können die auf diese Maßnahmen bezogenen Business Model Canvase anschließend miteinander verglichen und die Maßnahme, die am besten zum jeweiligen Unternehmen passt, ausgewählt werden.

## 4. Zusammenfassung

Mit den Ergebnissen aus AP 2 liegen nun zwei Tools vor, mit denen Projektschwerpunkte und mehrwegfördernde Maßnahmen bewertet beziehungsweise analysiert werden können. Sie können in unterschiedlichen Kontexten und für unterschiedliche Ziele eingesetzt werden. Das ursprünglich geplante Vorgehen wurde dem veränderten Projektablauf angepasst und die Kriterien des Bewertungstools bereits einem Test unterzogen. Das Ergebnis aus AP 2 kann im Folgenden in Arbeitsgruppen, Workshops oder Unternehmen flexibel genutzt werden.

## Literaturverzeichnis

Bieger, Thomas; Reinhold, Stephan (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Kryz (Hg.): Innovative Geschäftsmodelle. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 13–70.

Fichter, Klaus; Tiemann, Irina (2015): Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung. Rahmenpapier StartUp4Climate AP 3.1. Oldenburg, Berlin. Online verfügbar unter [https://start-green.net/media/cms\\_page\\_media/2015/12/8/Fichter\\_Tiemann\\_2015\\_Sustainable\\_Business\\_Canvas\\_0812.2015.pdf](https://start-green.net/media/cms_page_media/2015/12/8/Fichter_Tiemann_2015_Sustainable_Business_Canvas_0812.2015.pdf), zuletzt geprüft am 18.01.2022.

Geissdoerfer, Martin; Morioka, Sandra Naomi; Monteiro de Carvalho; Carvalho, Marly Monteiro de; Evans, Steve (2018): Business models and supply chains for the circular economy. In: *Journal of Cleaner Production* 190, S. 712–721. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.04.159.

Ibisch, Pierre L.; Hobson, Peter R. (Hg.) (2014): MARISCO. Adaptive Management of vulnerability and RISK at CONservation sites. A guidebook for risk-robust, adaptive and ecosystem-based conservation of biodiversity. Eberswalde: Centre for Econics and Ecosystem Management.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schmidt, Sabrina; Bick, Carola; Rubik, Frieder (2020): Ansätze einer nachhaltigkeitsorientierten Verpackungsoptimierung. Implikationen für Geschäftsmodelle im Einzelhandel. Arbeitsbericht des Forschungsprojekts Innoredux. Berlin. Online verfügbar unter [https://www.ioew.de/fileadmin/user\\_upload/BILDER\\_und\\_Downloaddateien/Publikationen/Schmidt\\_Bick\\_Rubik\\_2020\\_\\_Ansaetze\\_einer\\_nachhaltigkeitsorientierten\\_Verpackungsoptimierung.pdf](https://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/BILDER_und_Downloaddateien/Publikationen/Schmidt_Bick_Rubik_2020__Ansaetze_einer_nachhaltigkeitsorientierten_Verpackungsoptimierung.pdf), zuletzt geprüft am 18.01.2022.