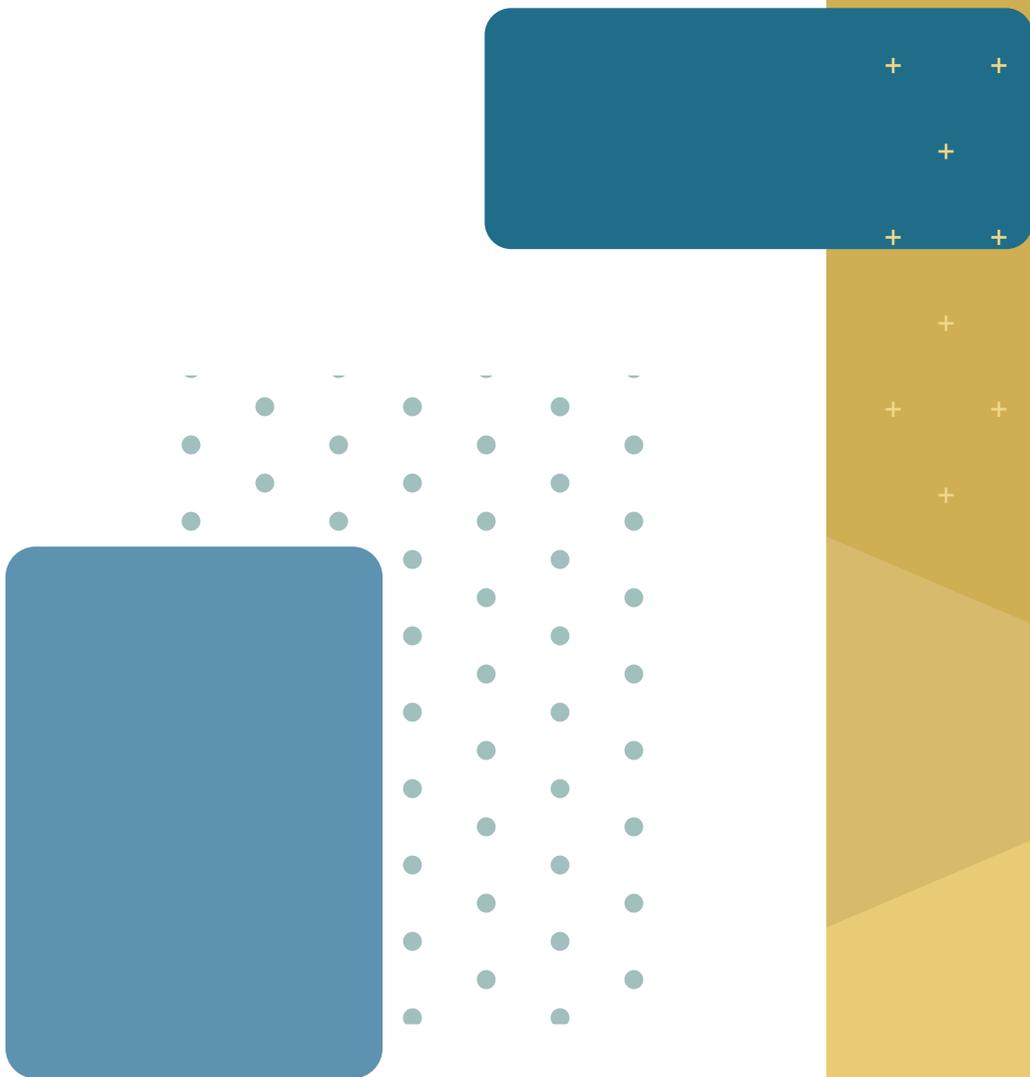


DENKWERKSTATT „RESSOURCENKNAPPHEIT“

HANDLUNGS- UND AKTIONSFELDER II

Studiengang Management in Nonprofit-Organisationen | WiSe 2020/21
Gesa Birnkraut und Marlene Eimterbäumer







FORSCHER*INNEN



Ressourcenkonflikte: Wasserprivatisierung und Menschenrechte

von: Arsene Dognon, Lisa-Marie Haafke, Clemens Koch, Vahid Sahraei, Cynthia Torres

1. EINLEITUNG

Prognosen deuten darauf hin, dass Krisen und Konflikte um den Zugang zu sauberem Süßwasser zunehmen. Im Zeitraum der Jahre von 2010 bis 2021 wurden laut des Pacific Institute weltweit insgesamt 466 Wasserkonflikte erfasst. Die Anzahl der Wasserkonflikte hat sich im Vergleich zum Zeitraum von 2000 bis 2009 (insgesamt 220) verdoppelt (vgl. Pacific Institute 2019). Die Ursachen solcher Konflikte sind strukturell unterschiedlich. Laut des Pacific Institute werden die verschiedenen Wasserkonflikte in drei Formen unterteilt: Trigger, Casualty und Weapon. Wasser kann als Auslöser oder Ursache eines Konfliktes sein (Trigger). Das bedeutet die Kontrolle über Wasserquellen, der ökonomische oder physische Zugang, oder Wasserknappheit ist ein Konflikt-Auslöser. Zweite Form des Konfliktes ist die gezielte Zerstörung von Wassersystemen (Casualty). In diesem Fall wurden Wasserressourcen oder Wassersysteme beabsichtigt oder beiläufig Ziele von Gewalt. Die letzte Konfliktform stellt die Nutzung von Wasser als eine Waffe in einem Konflikt dar (Weapon). Wasserressourcen oder Wassersysteme wurden in dieser Form als Instrument oder Waffe in einem gewaltsamen Konflikt eingesetzt (vgl. ebd.). Wasserprivatisierung kann in diesem Zusam-

menhang als Konflikt-Auslöser gesehen werden.

Ressourcen sind definiert als alle nützlichen Umweltelemente, die der Mensch gewinnen kann. Ressourcenkonflikte entstehen, wenn friedliche Allokationsmechanismen zur Regulierung der Konkurrenz um knappe Ressourcen versagt haben. Der Haupteinflussfaktor für die Entstehung und Zunahme von Ressourcenkonflikten ist die systematisch steigende globale Nachfrage nach Rohstoffen. Die Einschränkung der Verfügbarkeit solcher Ressourcen, wie Wasser oder Land, gefährden die materielle Basis einzelner sozialer Gruppen bzw. Gesellschaften oder sogar Staaten. Ressourcenknappheit kann auch die bereits bestehenden gesellschaftlichen oder politischen Spannungen und Konflikte verschärfen (vgl. Jäger 2015: 34).

Die Erdoberfläche ist zu 71 Prozent von Wasser bedeckt, weshalb die Erde auch Blauer Planet genannt wird (vgl. Kappas 2009: 187). Wasser scheint also im Überfluss vorhanden zu sein. Tatsächlich sind aber weniger als drei Prozent des Wassers auf der Erde Süßwasser (vgl. bpb 2017). Davon sind wiederum nur 0,3 Prozent für Menschen nutzbar, da der Groß-

teil in ewigem Eis an den Polen, in Gletschern, in Regen oder Bodenfeuchtigkeit gebunden ist (vgl. UNICEF 2020). Wasser kann somit als eine relativ knappe Ressource verstanden werden. In den vergangenen 100 Jahren hat sich der Wasserverbrauch versechsfacht (vgl. UN 2020: 22). Klimawandel, Bevölkerungs- und stetiges Wirtschaftswachstum werden als Hauptgründe für Wasserknappheit angeführt (vgl. ebd. 31). Weltweit wird durchschnittlich etwa 70 Prozent des entnommenen Wassers für die Landwirtschaft verbraucht (vgl. UN 2020: 85). Der größte Teil entfällt dabei auf die Länder des Globalen Südens. Insbesondere der Anbau von landwirtschaftlichen Erzeugnissen, die für den Export bestimmt sind, und die Tierindustrie stellen hier die größten Wasserverbraucher dar. Wasserverschmutzung durch Pestizide und Düngemittel wirkt sich dabei zusätzlich negativ auf (vgl. ebd. 86). Der restliche Wasserverbrauch teilt sich auf den Industriesektor mit 20 Prozent und den Kommunalen Bereich mit 10 Prozent auf (vgl. bpb 2017). Laut dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit liegt Deutschland mit einem Wasserverbrauch von über 120 Litern pro Tag pro Person im internationalen Vergleich im Mittelmaß. In den letzten



mangel der Kommunen, ineffiziente und korrupte öffentliche Verwaltung, wachsende Wasserknappheit und eine äußerst ungleich verteilte Wasserversorgung (vgl. ebd.: 44).

Die an der Entwicklungszusammenarbeit beteiligten Finanzinstitute helfen privaten Investoren, die mit einer Investition verbundenen wirtschaftlichen Risiken zu reduzieren. Zudem stellen sie zinsgünstige Kredite sowie Fonds mit zinslosen Darlehen bereit und finanzieren Marktanalysen für die Unternehmen. Darüber hinaus werden die Investoren gegen politische Risiken und Zahlungsunfähigkeit von Entwicklungspartnern, wie etwa Regierungen und Städten, abgesichert (vgl. Stadler/Hoering 2003: 135).

Weitere Meilensteine in der entwicklungspolitischen Agenda sind die Millennium Development Goals (MDGs), die im Jahr 2000 verabschiedet wurden und seitdem die Entwicklungspraxis und den internationalen sowie nationalen Diskurs maßgeblich beeinflusst haben. Der Zugang zu sauberem Trinkwasser als Grundpfeiler von Modernisierung und Armutsbekämpfung kommt in den von der UN-Generalversammlung verabschiedeten Millennium Development Goals klar zum Ausdruck. Das dort gesetzte Ziel besteht darin, die Zahl der Menschen ohne Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung bis zum Jahr 2015 zu halbieren (vgl. Stadler/Hoering 2003: 45). Das damalige Ziel wurde trotz verschiedener Fortschritte nicht erreicht und sollte durch eine neue Agenda ersetzt werden. Die Agenda 2030 wurde mit ihren Sustainable Development Goals (Ziele für nachhaltige Entwicklung, SDGs) im Jahr 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedet. Die Weltgemeinschaft hat mit 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung die Weichen für die Zukunft unserer Welt gestellt. 139 Länder haben sich auf den Zukunftsvertrag

verständigt. Die große Bedeutung, die das Thema Wasser für die internationale Gemeinschaft hat, wird durch dessen Aufnahme als ein eigenes Nachhaltigkeitsziel (Ziel 6: Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen) in die Agenda deutlich: „die Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle sicherzustellen“ (BMZ 2017). Darüber hinaus soll der Zugang zu einwandfreiem und bezahlbarem Trinkwasser für alle erreicht werden (vgl. Holzbaur 2020: 89f.). Um dieses Ziel zu realisieren, muss das Engagement im Wassersektor verstärkt werden. Dabei geht es nicht nur um Investitionen und nachhaltige Konzepte zur Finanzierung, sondern auch um die Leistungsfähigkeit der Institutionen in Entwicklungsländern. Die Ziele richten sich an alle: die Regierungen weltweit, aber auch die Zivilgesellschaft, die Privatwirtschaft und die Wissenschaft (vgl. BMZ 2017).

Neben den bereits erwähnten Entwicklungen wurde das Recht auf einen Zugang zu sauberem Wasser 2010 von den Vereinten Nationen auch offiziell als Menschenrecht anerkannt. Im nächsten Abschnitt wird die Bedeutung des Menschenrechts auf Wasser diskutiert.

WASSER ALS MENSCHENRECHT

Die Idee der Menschenrechte ist eine Idee von Grundrechten, die für alle Menschen, unabhängig von kulturellen, gesellschaftlichen, politischen oder geschichtlichen Bedingungen, gelten sollen (vgl. Sukopp 2003: 12). Eine einheitliche Definition von dem, was Menschenrechte sind, existiert allerdings nicht. Nach Haratsch handelt es sich um Rechte, die jedem Menschen angeboren sind, die unabdingbar und unveräußerlich sind, sowie unabhängig der Rechtsordnung Bestand haben

(vgl. Haratsch 2010: 10f.). Erst mit dem Ende des 2. Weltkriegs wurde, mit der Charta der Vereinten Nationen und der anschließend formulierten Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte 1948, ein universeller Menschenrechtsschutz ausgearbeitet (vgl. Haratsch 2010: 70).

Allerdings dauerte es weitere 60 Jahre, bis auch Wasser offiziell als Menschenrecht bestätigt wurde. Kein anderes Recht der internationalen sozioökonomischen Rechte, wurde nach Bulto so umkämpft, wie das Recht auf Wasser (vgl. Bulto 2011: 291). Erste Schritte in diese Richtung kamen mit der Stockholm Konferenz der UN 1972, bei der eine angemessene Wassernutzung und -verteilung diskutiert wurde. Bei der darauffolgenden UN-Wasserkonferenz 1977, wurde festgeschrieben, dass alle Menschen einen Anspruch auf ausreichend sauberes Trinkwasser haben. Dies führte zur internationalen Trinkwasserdekade von 1981 bis 1990, in der ein Zugang zu Wasser und Sanitäreinrichtungen als entwicklungspolitische Zielvorgabe erklärt wurden (vgl. Gupta/Ahlers/Ahmed 2010: 296). Seitdem war Wasser Thema verschiedenster internationaler Konferenzen. Bei der internationalen Konferenz zu Wasser und Umwelt in Dublin 1992 wurde das Problem von Wasserknappheit, sowie ein bezahlbarer Zugang zu Wasser diskutiert. Gleichzeitig wurde hier Wasser als eine knappe Ressource definiert, die ein ökonomisches Gut darstellt und somit einen ökonomischen Wert besitzt. Viele NGO's, die ein Menschenrecht auf Wasser befürworten, kritisierten diesen Beschluss (vgl. Pavelich 2017: 28). Einen Durchbruch konnte 2002 mit der Allgemeinen Bemerkung Nr. 15 des UN-Ausschusses für wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte, erreicht werden. Die Allgemeinen Bemerkungen (engl. General Comments) werden von den UN-Fachausschüssen zur Auslegung und Verständnis von internationalen Abkommen gemacht. Bei der Allgemeinen



dem jeweiligen Staat und dem Unternehmen geschlossen werden. Bei Dienstleistungsverträgen werden nur bestimmte Aufgaben, wie beispielsweise Reparaturen, an privatwirtschaftliche Akteure ausgelagert. Die Vertragsdauer ist kurzfristig. Bei Managementverträgen wird das gesamte Management der Wasserversorgung durch privatwirtschaftliche Akteure geleitet.

Im Rahmen von Leasingverträgen, die meistens über eine Periode von 10 bis 15 Jahren gelten, wird die Inbetriebnahme, Instandhaltung und auch das Management von privatwirtschaftlichen Akteuren geleitet. Im Gegensatz zur Konzession werden beim Leasingvertrag keine Investitionen in die infrastrukturelle Erweiterung der Wasserversorgung erwartet (vgl.

Van Edig/Youkhana 2003: 255f.). Das Einhalten der Verträge und die Kontrolle über Zielvorgaben der Privatisierungsmaßnahme ist Aufgabe staatlicher Regulierungsbehörden (vgl. ebd.: 261).

3. COMMUNITY

Die Anerkennung von Wasser als ein Menschenrecht durch die UN hat die mediale und wissenschaftliche kontroverse Debatte zwischen Privatisierungsbefürworter*innen und Kritiker*innen, die bereits zur Jahrhundertwende ihren Höhepunkt fand, erneut entfacht. Zur Ursachenfindung der erhöhten Protestbereitschaft in Folge von Wasserprivatisierungen im Globalen Süden sollen im Folgenden die Argumente der beiden Parteien, die einen erheblichen Einfluss auf die betroffenen Gesellschaften haben, gegenübergestellt werden.

Ein Hauptkritikpunkt an der Wasserprivatisierung stellt die Preissteigerung in Folge von Privatisierungen dar, so dass sich die ärmeren Bevölkerungsteile die Anschlussgebühren nicht mehr leisten können und somit von der Wasserversorgung ausgeschlossen werden. Trotz der Preissteigerungen verbessern sich die Leistungen häufig nicht. Stattdessen mehren sich Probleme, wie beispielsweise ein schlechter Kundenservice oder die Belieferung mit Schmutzwasser (vgl. Dobner 2008: 365).

Jedoch haben auch die öffentlichen Versorger negative

Preisentwicklungen zu verzeichnen und die sogenannten sozialen Tarife (*social tariff*) stehen ebenfalls in der Kritik. Hier wird Haushalten eine feststehende Grundmenge Wasser zu einem niedrigen Tarif zur Verfügung gestellt. Von diesen Tarifen sollen insbesondere die armen Bevölkerungsgruppen profitieren. In der Realität sind sie jedoch für einkommensschwache Familien oftmals nachteilig, da sich häufig mehrere arme Familien einen Wasseranschluss teilen und somit durch den vermehrten Wasserverbrauch deutlich höhere Preise bezahlen müssen (vgl. Van Edig/Youkhana 2003: 248).

Befürworter*innen der Wasserprivatisierung behaupten, einen positiven Beitrag zum Umwelt- und Ressourcenschutz zu leisten, indem durch die Preispolitik Aufmerksamkeit für das Thema Wasserknappheit geschaffen und somit das Verbraucherverhalten beeinflusst wird (vgl. Dobner 2008: 366). Auf der anderen Seite sehen die Kritiker*innen der Privatisierung das wirtschaftliche Eigeninteresse der Unternehmen kritisch, da dies die Gefahr von Umweltschäden und Ressourcenausbeutung birgt (vgl. ebd.: 366). Private Unternehmen stehen in der Kritik mit ihrer Arbeitsweise die Umwelt zu schädigen. Darüber

hinaus gelten insbesondere ökologische Ziele als kostenintensiv (vgl. Van Edig/Youkhana 2003: 265f.).

Ferner wird die Leistung der öffentlichen Versorger kritisiert. Diese kommen nicht mit der Instandhaltung der Infrastruktur hinterher, wodurch beispielsweise Lecks in den Pumpensystemen zu einem hohen Wasserverlust führen oder sich durch ausbleibende Wartungen die Wasserqualität verschlechtert. Aus diesem Grund müssen die Verbraucher*innen auf alternative Wasserquellen zurückgreifen, indem sie entweder teures abgefülltes Wasser kaufen oder aufgrund von geringen finanziellen Mitteln unkontrollierte Wasserquellen nutzen, was dazu führt, dass sich wasserbedingte Krankheiten insbesondere in von Armut betroffenen Regionen stark ausbreiten. Außerdem wird kritisiert, dass bei der öffentlichen Wasserversorgung versäumt wurde ärmere Haushalte an das Abwassernetz anzuschließen. Die Befürworter*innen der Privatisierung sehen den Wettbewerb und das Know-how der privaten Unternehmen als Lösung für diese Probleme der öffentlichen Versorgungsunternehmen. Die privaten Wasserversorger könnten beispielsweise vertraglich dazu verpflichtet



werden, die Abwasserentsorgung zu verbessern, die Infrastruktur auszubauen und regelmäßige Wartungen und Reparaturen durchzuführen (vgl. ebd.: 249f.).

Jedoch besteht aufgrund der regionalen Verteilung von privaten Wasserversorgern zwischen den einzelnen Unternehmen häufig keine Konkurrenz, was sich negativ auf die Qualität der Leistungen auswirkt und letztendlich vor allem den Anteilseigner*innen und nicht den Verbraucher*innen nützt (vgl. Singer 2017: 107). Die zuvor öffentlichen Monopole werden einfach durch private Monopole ausgetauscht, die sich schließlich der Kontrolle des Staates entziehen. Dies kann wiederum dazu führen, dass sich aufgrund von fehlenden Investitionen der Zustand der Infrastruktur und die Wasserqualität verschlechtern. Eine Verschlechterung der Wasserqualität zeigt sich beispielsweise an zu hohen Werten von Blei, Eisen und Nitrat sowie Rückständen von Pestiziden im Wasser und der Verbreitung von Krankheitserregern über die Wasserversorgung (vgl. Van Edig/Youkhana 2003: 265). Bleiben in Armenvierteln, wie im Fall von Manila, die Investitionen zum Ausbau und Instandhaltung der Abwasserkanäle aus, führen Überschwemmung in Regenzeiten dazu, dass Fäkalien in die Wohngebiete fließen und gesundheitsgefährdende Folgen haben können. Dies zeigte sich insbesondere an einer hohen Kindersterblichkeit (vgl. Dobner 2008: 357).

Kritisch gesehen wird auch die Verwaltung der öffentlichen Wasserversorger, da diese oftmals als „ineffektiv“ (Van Edig/Youkhana 2003: 249) und „korrupt“ (ebd.: 249) gelten. Besonders problematisch sei die Situation in politisch fragilen Ländern, weil dort die Wasserversorgung zum Teil auch

von den Regierungen ohne Rücksicht auf Ressourcen- und Verbraucherschutz instrumentalisiert werde (vgl. ebd.: 249).

Auf der anderen Seite wird kritisiert, dass die Privatisierung in Form von Konzessionen an private Firmen zu Bestechungen und Korruption führen kann, wie es beispielsweise in Indonesien, Pakistan und Uganda der Fall war (vgl. ebd.: 250). Darüber hinaus wird in Ländern des Globalen Südens¹ eine erfolgreiche Privatisierung durch ethische und „politisch-kulturelle Loyalitäten und Netzwerke“ (Sack 2019: 202) der Gesellschaften, die einen Fokus auf „sozialer Vergemeinschaftung“ (ebd.: 202) haben, erschwert oder verhindert. Hierbei spielen Vetternwirtschaft und Korruption ebenfalls eine große Rolle (vgl. ebd.: 202). Besonders kritisch ist die Situation in Ländern, „die von Armut, Instabilität und Korruption“ (Schermuly 2017: 309) geprägt sind. Dort profitieren Staat und private Unternehmen zum Leidwesen der Bevölkerung von einer Zusammenarbeit, indem die Unternehmen durch die Vernachlässigung der Wasserleitungen die Gesellschaft dazu zwingen ihr teures Flaschenwasser zu kaufen und die Staaten sehen den Vorteil in der verbesserten Situation der Staatskassen durch den Wegfall von Sanierungsarbeiten im Wasserversorgungssystem (vgl. ebd.: 309).

Insgesamt ergibt sich, dass die für die betroffenen Gesellschaften wichtige Umsetzung des Menschenrechts auf Wasser nicht von Art der Wasserversorgung (öffentlich oder privat) abhängig ist. Wichtiger sind Faktoren wie die Finanzierung und Umwelteinflüsse, wie der Klimawandel, Verschmutzungen, Dürren und der allgemeine Rückgang der Wasserressourcen. Analysen haben jedoch ergeben, dass es sich bei

den Hauptfaktoren, an denen die erfolgreiche Versorgung der Bevölkerungen mit Wasser scheitert, um ungünstige institutionelle Rahmenbedingungen, schlechtes Management und eine schlechte Regierungsführung (poor governance) handelt (vgl. Schiffler 2015: 183). Immer als problematisch zu bewerten ist es jedoch, wenn das private Wasserversorgungsunternehmen gleichzeitig auch abgefülltes Flaschenwasser verkauft, da die Unternehmen in solchen Fällen von einer schlechten Wasserversorgung profitieren (vgl. Schermuly 2017: 309).

Obwohl sich gezeigt hat, dass sowohl die private als auch die öffentliche Wasserversorgung eine negative und positive Entwicklung nehmen kann, weist die Privatisierung von Wasser im Vergleich zur Privatisierung von anderen Gütern, wie beispielsweise der Telekommunikation ein hohes Konfliktpotential auf (vgl. Sack 2019: 244).

Die Proteste sind aufgrund der Tatsache, dass der Zugang zu Wasser als anerkanntes Menschenrecht gilt, häufig „normativ sehr stark aufgeladen“ (ebd.: 250). Außerdem können durch Privatisierungen entstehende Versorgungsengpässe, abnehmende Wasserqualität und existenzbedrohende Preissteigerungen dazu beitragen, dass bereits vorhandene innerstaatliche Konflikte eskalieren (vgl. Messner 2009: 171f.). Darüber hinaus begünstigen große soziale Unterschiede in einer Gesellschaft, eine Konfliktvergangenheit und schließlich eine empfundene „Benachteiligung bei der Zuteilung von Wasserressourcen“ (ebd.: 172) den Ausbruch gewaltsamer Konflikte. Solche regionalen Wasserkonflikte, wie in der bolivianischen Stadt Cochabamba, können schließlich auch eine destabilisierende Wirkung auf die nationale Ebene haben und somit die

¹ Mit der Bezeichnung „Globaler Süden“ sollen unterschiedliche Positionen in einer globalisierten Welt wertfrei beschrieben werden, damit Hierarchien zwischen unterschiedlich entwickelten Ländern umgangen werden (vgl. Engagement Global gGmbH o.J.).

Public Policy stark beeinflussen (vgl. ebd.: 172).

Warum sich die betroffenen Menschen verhältnismäßig schnell gegen die Wasserprivatisierung mobilisieren lassen, hat mehrere Gründe. Zum einen sind die Menschen existenziell vom Wasser abhängig. Dabei spielt auch die Qualität eine wichtige Rolle, da eine schlechte Wasserqualität gesundheitliche Folgen haben kann. Zum anderen gibt es für die Betroffenen aufgrund der Beschaffenheit des Versorgungsnetzes kaum Alternativen. Es besteht im Vergleich zur Telekommunikation nicht die Möglichkeit bei Unzufriedenheit den Anbieter zu wechseln. Aus diesem Grund ist es auch wahrscheinlicher, dass es bei unzureichender Leistungserbringung zu öffentlichen Protesten kommt (vgl. Sack 2019: 250). Hinzu kommt, dass in vielen Ländern des Globalen Südens bereits eine allgemeine Wasserknappheit vorherrscht, die Wasserversorgung schlecht gesichert ist und regional stark variiert. Außerdem ist das Wasser oft von schlechter Qualität mit gesundheitlichen Folgen für die Konsument*innen (vgl. ebd.: 252).

In einigen Gesellschaften ist die Privatisierung außerdem umstritten, weil beispielsweise Gemeindegut und Gemeingut eine wichtige Rolle spielen und das Konzept der Eigentumsrechte nicht vollständig implementiert und akzeptiert ist. Dann wird von der Gesellschaft in der Kommodifizierung von Gütern kein Vorteil gesehen (vgl. ebd.: 201f.).

Darüber hinaus spielen auch historische Gründe eine Rolle. So liegt die Privatisierungsskepsis zum einen in den bereits gemachten Erfahrungen mit den negativen Folgen der Privatisierung im Rohstoffbereich begründet, die zu hoher Arbeitslosigkeit mit ausbleibenden Sozialleistungen geführt hat (vgl. ebd.: 202).

Zum anderen fußt die Privatisierungsskepsis der Gesellschaften auf den historischen Erinnerungen der Dekolonisierungsphase:

„So ist im Zuge der Dekolonialisierung der Aufbau eines heimischen öffentlichen Sektors

als Unterstützung und Verteidigung indigener Interessen gegenüber den ökonomischen und wirtschaftlichen Einflüssen von außen (durch die ehemaligen Kolonialmächte) wahrgenommen worden, er hat also über die Leistungserbringung hinaus eine Bedeutung für die kollektive Identität.“ (ebd.: 202)

Letztendlich werden die ausländischen Investoren aufgrund des postkolonialen Kontextes und der durch die Privatisierung neu entstehenden Abhängigkeiten kritisch gesehen (vgl. ebd.: 208f.). Verstärkt wird dieser Eindruck noch durch das sogenannte *Cherry picking*, bei dem private Unternehmen nur die besonders gewinnbringenden öffentlichen Versorger übernehmen. Der damit einhergehende Fokus auf die privilegierten Stadtregionen erinnert stark an die Strategien der ehemaligen Kolonialmächte, die sich ebenfalls auf die Städte fokussiert und die ländlichen Regionen vernachlässigt haben (vgl. Yeboah 2006: 55).

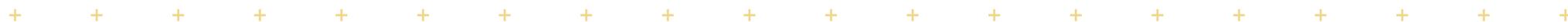
4. ORGANIZATIONAL

UNTERNEHMEN

WASSERPRIVATISIERUNG: GRÜNDE UND ERWARTUNGEN DER UNTERNEHMEN

Als Begründung für die Privatisierung der Wasserversorgung wird meist größere Effektivität angeführt. Private Betriebe behaupten, dass sie die beste Qualität sowie Umweltfreundlichkeit gewährleisten und wirtschaftlicher arbeiten würden. Einige Ökonom*innen argumentieren, dass es für die Wasserkonzerne keinen zwingenden wirtschaftlichen Grund gebe

für lokale Regierungen alleiniger Wasserversorger zu sein. Es wird darüber hinaus gesagt, dass öffentliches Eigentum dem privaten vorzuziehen sei, wenn es erhebliche Möglichkeiten für Qualitätsverschlechterungen gebe, die sich durch Vertragsabschlüsse nicht angemessen vermeiden ließen. Wasser ist eine besonders attraktive Ware, weil sie ein Grundbedürfnis



VEOLIA ENVIRONMENT (VIVENDI):

Die französische Firma Veolia ist ein führendes Unternehmen in der Abwasser- und -entsorgung. Es ist ein Multi-Service-Unternehmen, das hauptsächlich im Wassersektor tätig ist. Nach einiger Zeit expandierte das Unternehmen durch den Erwerb von Medien. Vivendi wurde das zweitgrößte Medienunternehmen der Welt. Veolia Environment besteht aus mehreren Unternehmen, die jeweils in verschiedenen Bereichen und Dienstleistungsbranchen tätig sind, wie z.B. der Abfallentsorgung, der Wasser- und Energieversorgung und von Transportdienstleistungen. Als Wasserversorgungsunternehmen ist es das größte der Welt. Veolia versorgt Länder wie Kanada, Mexiko, Argentinien, Bolivien und die USA mit Wasser. Damit versorgt Veolia über 100 Millionen Kund*innen und beschäftigt etwa 96.000 Mitarbeiter*innen. Im Jahr 2011 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 12,6 Milliarden Euro in der Wasserversorgung. (vgl. Cortina de Cardenas 2011: 47f.).

SUEZ (ENGIE):

Auch Suez, das zweitgrößte Wasserunternehmen der Welt, wurde im 19. Jahrhundert in Frankreich unter dem Namen Lyonnaise des Eaux gegründet. Im Jahr 1997 fusionierte das Unternehmen mit dem Industrieunternehmen Compagnie de Suez, das bereits am Bau des Suezkanals beteiligt war und änderte so seinen Namen in Suez. Zwischen 1995 und 2000 konsolidierte Suez Wasserlieferverträge in etwa 20 Ländern. Außerdem erwarb Suez die Unternehmensgruppe US Water. Suez ist wie Veolia ein „Multi-Konzern“, der neben der Wasserversorgung auch in den Bereichen Transport, Entsorgung und

Energieversorgung tätig ist. Suez kaufte die Unternehmensgruppe US Water vom US-amerikanischen Großunternehmen Bechtel, welches für die umstrittene Wasserprivatisierung in Bolivien zuständig war. Suez führt unter anderem Projekte in der EU, den USA und Chile durch. Das Unternehmen zählt 91 Millionen Kund*innen in der Wasserversorgung und beschäftigt 80000 Mitarbeiter*innen. Der Umsatz dieses Wasserkonzernes lag im Jahr 2011 bei circa 6,2 Milliarden Euro (vgl. Cortina de Cardenas 2011: 48f. u. vgl. Memon/Butler 2003: 31ff.).

RWE UND THAMES WATER:

RWE ist ein deutsches Unternehmen, das im Jahr 1898 gegründet wurde. Seine Haupttätigkeit ist die Energieversorgung. Im Jahr 2000 expandierte es außerhalb Deutschlands durch den Erwerb der englischen Firma Thames Water und American Water Works in den USA. Dies markierte den Beginn von Wasserprojekten und Verträgen außerhalb des deutschen Marktes. Im Jahr 2006 ist RWE aus Wassersektor ausgezogen. Thames Water versorgt rund 70 Millionen Kund*innen in 20 Ländern mit Wasser. Das Unternehmen war und ist in Europa, den USA und Kanada sowie in Ländern des Globalen Südens wie Argentinien, Chile und Puerto Rico vertreten. Im Jahr 2011 lag der Umsatz dieses Unternehmens bei circa 5,4 Milliarden Euro und beschäftigte circa 66.000 Mitarbeiter*innen (vgl. Cortina de Cardenas 2011: 51f.).

FALLBEISPIEL: WASSERGESCHÄFT NESTLÉ

Nestlé ist eines der größten Lebensmittel-Monopolunternehmen der Welt. Es ist mit 16,3 Prozent Marktanteil der Marktführer in diesem Bereich. Alleine im Wassersektor erzielte das Unternehmen im Jahr 2016 einen Umsatz von 6,9 Milliarden Euro (vgl. Nestlé 2016: 46). Die Wasserversorgung erfolgt hauptsächlich durch abgefülltes Wasser und nutzt den Bedarf in armen Ländern, in denen Wasserknappheit herrscht und wo Flaschenwasser benötigt wird. (vgl. Wille 2018: 1)

Darüber hinaus vermarktet Nestlé Wasser aus natürlichen Grundwasserquellen zum Wiederverkauf. Dies stellte für einige Länder des Globalen Südens, wie Pakistan und Brasilien, ein Problem dar. Nestlé wollte erschwingliches Wasser für die ärmsten Bevölkerungsschichten einführen und schuf „Nestlé Pure Life“, das es zunächst in Pakistan gab. Dort war es jedoch für arme Menschen schwierig, sich Marktwasser zu leisten. Infolgedessen konnte nur die Oberschicht dieses Wasser kaufen (vgl. Attac Schweiz 2004:90). Infolge der Flaschenwasserproduktion von Nestlé trockneten die natürlichen Brunnen aus, wodurch der Grundwasserspiegel sank. Außerdem wurden die Grundwasserleiter durch die Produktion des Unternehmens kontaminiert, was dazu führte, dass viele Kinder in den Dörfern krank wurden (vgl. Wille 2018: 1)

Ähnliche Vorfälle gab es in Brasilien. Hier kaufte das Unternehmen eine Wasserquelle von einem brasilianischen Wasserpark und baute in der Umgebung Fabrikgebäude. Aus der Quelle entnahm das Unternehmen etwa 30000 Liter Wasser, um es zu entmineralisieren, was in Brasilien verboten ist. Anschließend fügte Nestlé eine neue Zusammensetzung

Firma Bechtel Enterprises, angeführt wird. Der Vertrag sah eine Monopolkonzession vor. Zu Beginn des Jahres 2000 erhöhten sich die Wasserrechnungen um bis zu 300 Prozent und die Reaktionen ließen nicht lange auf sich warten. In der Stadt brach eine Verbraucher-Revolt aus und in ländlichen und stadtnahen Gebieten mobilisierten sich die Menschen gegen Aguas de Tunari. Am 10. April 2000 kündigte die Regierung die Beendigung des Vertrags und wesentliche Änderungen des Gesetzes an (vgl. Kruse/Ramos 2003: 2).

VON LOKALEM WIDERSTAND ZU DEM AUFBAU EINER GLOBALEN SOZIALEN BEWEGUNG FÜR WASSER

Die soziale Bewegung in Cochabamba wäre ohne die Unterstützung ausländischer Organisationen nicht erfolgreich gewesen. Die Ausbreitung des Kampfes wurde insbesondere durch die Anwesenheit amerikanischer Aktivist*innen der Nonprofit-Organisation Democracy Center ermöglicht (vgl. Uhel 2008: 56). Neben der medialen Unterstützung, um diese lokalen Widerstände sichtbar und hörbar zu machen, leisten die Organisationen im Globalen Norden wichtige Arbeit. Ein internationaler Kongress mit dem Titel „Wasser: Globalisierung, Privatisierung und die Suche nach Alternativen“ wurde Ende 2000 von der Koalition zwischen nordamerikanischen und europäischen Aktivist*innen organisiert (vgl. ebd.: 56). An dem Treffen nahmen Redner*innen und Mitglieder von Organisationen wie Council of Canadians, Internationalen Forum, Globalisierung, Public Services International, Rivers Networks und Public Citizens teil. (vgl. ACME 2002). Das Seminar zielte klar darauf ab, den globalen Charakter der Kommodifizierung von Wasser und die Notwendigkeit, Widerstand zu leisten und

Alternativen zum dominanten Modell zu definieren, aufzuzeigen (vgl. Uhel 2008: 56).

WASSERPRIVATISIERUNG IN GHANA

Im Jahr 1990 unternahm Ghana große Reformen, um Wasser nicht nur in den großen Städten, sondern auch in ländlichen Gebieten zu verteilen. Diese Politik war Teil eines nationalen Konjunkturprogramms zur Stärkung der geschwächten Wirtschaft. Die Reformen führten zur Einführung eines Privatsektors, der durch zwei französische transnationale Unternehmen (Veolia und Saur) sowie ein niederländisches Unternehmen (Vitens) und das südafrikanische Unternehmen Rand Water vertreten wird. Diese Privatisierung, die zur Entlassung von 1.280 Arbeiter*innen und einer Verdoppelung des Wasserpreises führte, rief starken Widerstand der Zivilgesellschaft hervor und führte zur Gründung einer Koalition: die National Coalition Against Water Privatisation (NCAP) (vgl. Alhassan 2011). Durch eine Kampagne und die Unterstützung ausländischer Akteur*innen konnte die Koalition die Privatisierung stoppen. Die Kampagne bestand aus Seminaren und der Verteilung von Flugblättern an Arbeitsplätzen und auf Universitätsgeländen sowie gelegentlichen öffentlichen Foren in den Gemeinden. Die Koalition war aufgrund der Mobilisierung vieler Weltbürger*innen und der starken Unterstützung einer 12-köpfigen Delegation von NGOs, wie Public Citizen, Britain Charity und Oxfam, erfolgreich. Diese Delegation hat dazu beigetragen, Druck auf die Regierung von dem Präsidenten John Kufor auszuüben (vgl. Mekay 2002).

ZUGANG ZU SAUBEREM TRINKWASSER: DIE ROLLE DER INTERNATIONALEN NGOS

Hier wird dargelegt, wie die Nonprofit-Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit einen Beitrag zum Zugang zu sauberem Trinkwasser im Globalen Süden leisten. Anschließend wird ein NGO-Unternehmen-Partnerschafts-Ansatz vorgestellt.

BEITRAG DER NONPROFIT-ORGANISATIONEN FÜR EINEN ZUGANG ZU SAUBEREM TRINKWASSER IM GLOBALEM SÜDEN

Da die Wasserprivatisierung den Zugang der Bevölkerung zu Wasser in armen Regionen behindern kann, führen mehrere nichtstaatliche Entwicklungsorganisationen Projekte zu Gunsten der Länder des Globalen Südens durch. Angesichts der Zahlreichen Organisationen werden hier nur einige erwähnt werden.

Auf organisatorischer Ebene haben humanitäre Organisationen, die im Wassersektor tätig sind, ein internationales Netzwerk namens Water-sanitation-and-hygiene (WASH) geschaffen, um ihre Aktionen in den betroffenen Ländern wirksamer zu gestalten. Die Mitgliedsorganisationen dieses Netzwerks (Ärzte ohne Grenzen, Oxfam, Care, Save the Children, Ingenieure ohne Grenzen, Johanniter, Malteser International, NOAH Foundation, World Relief, Welthungerhilfe, World Vision, Solidarités international, u.a.) teilen die gemeinsame Vision eines universellen und nachhaltigen Zugangs zu sauberem Wasser



7. FAZIT

Insgesamt hat sich gezeigt, dass es immer wieder zu Überschneidungen der einzelnen Ebenen des SEM kommt, wodurch die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung des Problems, die Auswirkungen von Wasserprivatisierungen im Globalen Süden betreffend, noch einmal betont wird. Es wurde deutlich, dass die Privatisierung von Wasser nicht ausschließlich schlecht ist, sondern bei günstigen Rahmenbedingungen auch positive Auswirkungen haben kann. Jedoch bietet die Privatisierung auch nicht die erhofften entwicklungspolitischen Erfolge oder die erfolgreiche praktische Umsetzung des Menschenrechts auf Wasser. Kritisch zu betrachten sind Privatisierungen insbesondere dann, wenn es sich bei den privaten Unternehmen gleichzeitig um Produzenten von Flaschenwasser handelt, da dort Interessenkonflikte entstehen. Schließlich hat sich gezeigt, dass eine Zusammenarbeit von Unternehmen und NGOs diverse Vorteile bieten kann.



MAUCUER, Raphaël; RENAUD, Alexandre (2019). Business models de l'entreprise et ONG : contributions du portefeuille de partenariats. In: Management international, HEC Montréal, 2019, S. 1-14.

MCLEROY, Kenneth R.; BIBEAU, Daniel; STECKLER, Allan; GLANZ, Karen (1988): An Ecological Perspective on Health Promotion Programs. In Health Education Quarterly, Vol. 15, No. 4, S. 351-377.

MEKAY, Emad (2002): Développement: Les activistes enquêtent sur la privatisation de l'eau au Ghana. Online: <http://ipsnews.net/francais/2002/05/04/developpement-les-activistes-enquetent-sur-la-privatisation-de-leau-au-ghana/> (letzter Zugriff 29.01.21).

MEMON, Fayyaz Ali; BUTLER, David (2003): The role of privatisation in the water sector. Water Perspectives. In: International Journal on Water Policy and Practice. Vol. 1, No.1, S. 28-36.

MESSNER, Dirk (2009): Klimawandel und Wasserkrisen in der Zukunft. In: Sicherheit und Frieden (S+F), Vol. 27, No. 3, S. 167-173.

NATIONAL NETWORK ON ENVIRONMENTS AND WOMEN'S HEALTH (2009): The Significance of Privatization and Commercialization Trends for Women's Health. Online: https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Water/ContributionsPSP/Council_of_Canadians.pdf. (letzter Zugriff: 22.11.2020).

NESTLÉ (2016): Lagebericht 2016. Online: https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2016-annual-review-de.pdf (letzter Zugriff: 22.01.2021).

OKOYE, Peter (2016): Improving the Safety Performance of Nigeria Construction Workers: A Social Ecological

Approach. In: Universal Journal of Engineering Science, Vol. 4. S. 22-37.

OFFENBURGER TAGEBLATT (2016): Angst vor Privatisierung: Wem soll das Wasser gehören? Online: <https://www.bo.de/nachrichten/nachrichten/wem-soll-das-wasser-gehoren#>. (letzter Zugriff: 04.01.2021).

PACIFIC INSTITUTE (2019): Water Conflict Chronology. Pacific Institute, Oakland, CA. Online: <https://www.worldwater.org/water-conflict/> (letzter Zugriff: 28.01.2021).

PAVELICH, Kelly (2017): Water Privatization: A Threat to Human Rights?. In: Global Societies Journal, Vol. 5. S. 25-48.

ROSA LUXEMBURG STIFTUNG (2008): Wasser. Kommerzialisierung eines öffentlichen Gutes. Berlin: Dietz (Texte/Rosa-Luxemburg-Stiftung, 41). Online: https://www.rosalux.de/fileadmin/ls_sh/dokumente/veranstaltungen_2010/wasser_01.pdf. (letzter Zugriff: 21.01.2021).

SACK, Detlef (2019): Vom Staat zum Markt. Privatisierung aus politikwissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden: Springer VS.

SCHIFFLER, Manuel (2015): Water, Politics and Money. A Reality Check on Privatization, Heidelberg u.a.: Springer.

SINGER, Miriam Cathlin (2017): Image von Trinkwasser in der Gastronomie im Vergleich von Deutschland und Großbritannien. In: Willems, Herbert (Hrsg.): Die Wasser der Gesellschaft. Zur Einführung in eine Soziologie des Trinkwassers, Wiesbaden: Springer VS, S. 91-156.

SPRONK, Susan (2007): The Politics of Water Privatization in the Third World. In: Review of Radical Political Economics, Vol. 39, No. 1. S. 126-131.

SUKOPP, Thomas (2003): Menschenrechte: Anspruch und Wirklichkeit – Menschenwürde, Naturrecht und die Natur des Menschen. Marburg: Tectum Verlag.

SULTANA, Farhana; LOFTUS, Alex (2015): The Human Right to Water: Critiques and Condition of Possibility. In: WIRES Water, Vol. 2. S. 97-105.

STADLER, Lisa and HOERING, Uwe (2003): Das Wasser-Monopoly. Von einem Allgemeingut und seiner Privatisierung. 1. Aufl. Zürich: Rotpunktverlag.

STUBENRAUCH, Jessica (2010): Ein Menschenrecht auf Wasser. In: Zeitschrift für Umweltrecht, Heft 11. S. 521-527.

UHEL, Mathieu (2008): Résistances et alternatives à la marchandisation de l'eau. Les Mouvements sociaux à l'épreuve des échelles du pouvoir, Revue Pandora, Université Paris 8 – Vincennes Saint Denis, n°8, « Résistances », S. 53-68.

UN (2020): The United Nations World Water and Development Report 2020: Water and Climate Change. Paris: UNESCO.

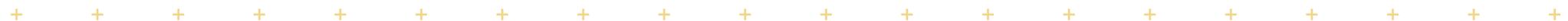
UNICEF (2020): Weltwassertag 2020: 10 Fakten über Wasser. Online: <https://www.unicef.de/informieren/aktuelles/blog/weltwassertag-2020-zehn-fakten-ueber-wasser/172968>. (letzter Zugriff: 26.01.2021).

VAN EDIG, Annette; YOUKHANA, Eva (2003): Arme und Umwelt – Verlierer der Wasserprivatisierung? In: Kaiser, Markus (Hrsg.): WeltWissen. Entwicklungszusammenarbeit in der Weltgesellschaft, Bielefeld: Transcript, S. 245-272.

WASH-Netzwerk (2021): Eine Initiative deutscher Nichtregierungsorganisationen zu Wasser, Sanitärversorgung und Hygiene. Online: <https://www.washnet.de/wash-netzwerk/> (letzter Zugriff: 30.01.2021).

WHO (2019): Drinking-water. Online: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/drinking-water>. (letzter Zugriff: 26.01.2021).

WILLE, Joachim (2018): Nestlé macht lukrative Geschäfte



mit Trinkwasser. Frankfurter Rundschau. Online: <https://www.fr.de/panorama/nestl-macht-lukrative-geschaefte-trinkwasser-10993341.html>. (letzter Zugriff: 29.01.2021).

YEBOAH, Ian (2006): Subaltern Strategies and Development Practice: Urban Water Privatization in Ghana. In: The Geographical Journal, Vol. 172, No. 1, S. 50-65.

ZENELI, Fjona (2017): Water Privatization in Developing Countries: Case of Albania. In: European Scientific Journal, ESJ, Vol. 13, Special Edition August 2017, S. 1-8.



LÖSUNGSFINDER*INNEN

Von: Ramin Amouei, Julia Bergert, Annika Bestian, Malte Steffen, Sina Tiemann

1. LÖSUNGSIDEE

Im Folgenden werden zunächst einmal in Kürze die Hintergründe der Entwicklung der Lösungsidee skizziert. Daran anschließend werden die Ziele benannt, welche die zu entwickelnde Lösung abdecken sollte. Zuletzt wird die selbst erarbeitete Lösungsidee im Überblick vorgestellt und Kernelemente benannt.

HINTERGRÜNDE DER LÖSUNGSENTWICKLUNG

Als ausschlaggebend für die Ausarbeitung der Lösungsidee galt die gesellschaftliche Herausforderung der negativen Auswirkungen der Wasserprivatisierung in Ländern des globalen Südens und somit der Missachtung des Menschenrechts auf Wasser. Der Zugang zu einwandfreiem und sauberem Wasser wurde 2010 mit der Resolution 64/292 durch eine Generalversammlung der Vereinten Nationen als Menschenrecht anerkannt (vgl. UN-Menschenrechtsabkommen o.J.). Durch die Privatisierung des Wassers kommt es jedoch oftmals dazu, dass Wasser ausgebeutet, verschmutzt oder der

Zugang beschränkt wird (vgl. Weltfriedensdienst e.V. 2019), was dazu führt, dass das Menschenrecht auf Wasser nicht gewährleistet werden kann. Dadurch kam die Frage auf, was im globalen Norden gemacht werden kann, um die Perspektive der von Wasserprivatisierung im globalen Süden betroffenen Bevölkerungsgruppen in den Vordergrund zu stellen und somit einen Beitrag zur Bekämpfung der oben genannten gesellschaftlichen Herausforderung zu leisten.

ZIELE DES LÖSUNGSANSATZES

Um der Beantwortung der zuvor skizzierten Frage und somit der Entwicklung eines Lösungsansatzes näherzukommen wurden fünf Ziele festgelegt, welche die zu entwickelnde Lösung erfüllen sollte. Die Lösung soll dazu beitragen, die Gesellschaft im globalen Norden – zunächst einmal in Deutschland – bezüglich der Thematik der Wasserprivatisierung und der Situation im globalen Süden *aufzuklären* und *zu sensibilisieren*. Weiterhin soll die Gesellschaft im globalen Norden *aktiviert* werden, sich für die Menschen im globalen

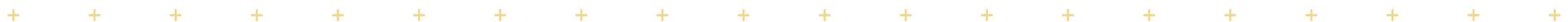
Süden einzusetzen. Zudem soll durch die Lösung die *Situation* der Menschen im globalen Süden *verbessert* und die *Stimmen/Positionen* der Menschen im globalen Süden *gestärkt* werden können.

Zur Erreichung dieser selbst gesetzten Zielvorgaben entstand dann sukzessive die Idee der Erstellung einer Plattform in Form einer Website sowie einer App für die Menschen des globalen Nordens.

AUFBAU UND BESTANDTEILE DER PLATTFORM¹

Bevor im Folgenden die Plattform in ihren Grundzügen dargestellt wird, soll zunächst einmal aufgezeigt werden weshalb der Lösungsansatz sowohl aus einer Website als auch einer App besteht und warum die Erstellung einer Plattform als Lösungsansatz gewählt wurde. Dabei ist von essenzieller Bedeutung, dass die Website sowie die App die gleichen Bereiche sowie Funktionen beinhalten. Die Entwicklung

¹ Sofern im Folgenden der Begriff „Plattform“ verwendet wird, ist einerseits die Entwicklung der webbasierten Plattform sowie andererseits der App gemeint.



Der Spendenbereich enthält eine Auflistung mit detaillierten und transparenten Informationen zu bestehenden Projekten von NGOs. Die Nutzer*innen der Plattform können gezielt Projekte anhand verschiedener Kriterien suchen und auf der Plattform für ein Projekt ihrer Wahl spenden. Dieser Bereich bietet Nutzer*innen die Möglichkeit ohne aufwendige Recherche Projekte finanziell zu unterstützen. Die NGOs wiederum erhalten einerseits 100% der Spenden und andererseits wird die Gesellschaft auf ihre Arbeit aufmerksam.

Der Engagementbereich, welcher eine niederschwellige Möglichkeit des Engagements, der Vernetzung sowie Kommunikation bietet, ist in fünf Areale aufgeteilt. Zu diesen Arealen zählen:

- ein Diskussionsforum für alle Nutzer*innen,
- ein Brainstorm-Tool, in welchem erste Projektideen seitens der Gesellschaft gesammelt werden können,
- ein Schwarzes Brett,³ auf welchem fundierte und bereits grundlegend ausgearbeitete Projektideen dargestellt werden und Nutzer*innen die Förderungsfähigkeit durch das Crowdfunding bewerten können,
- laufende Projekte, in welchen in quartalsmäßigen Abständen der Projektstatus aktualisiert werden muss sowie
- ein Schwarzes Brett für Hilfe-Gesuche, auf welchem Nutzer*innen laufender Projekte Hilfe von Expert*innen etc. anfragen können.

Dieser Bereich ist für alle Nutzer*innen der Plattform freigeschaltet. Verfügt jemand über eine spezielle Expertise⁴

kann dies nach einer Überprüfung seitens der Moderator*innen durch ein Verifizierungssymbol für alle sichtbar gemacht werden.

Der letzte Bereich der Plattform stellt das Crowdfunding dar. In diesem Bereich können die Projekte aus dem Engagementbereich über einen empfohlenen Zeitraum von 30-90 Tagen finanziell unterstützt werden (vgl. Assenmacher 2017: 19). Damit Projektideen dort gelistet werden, müssen zwei grundlegende Voraussetzungen erfüllt sein: Erstens muss die Projektidee im Engagementbereich ausreichend Zustimmung⁵ seitens der Nutzer*innen erhalten. Zweitens prüft die Moderation anhand mehrerer Anforderungskriterien die Realisierbarkeit der Idee. Die Projektverantwortlichen bekommen von der Moderation der Plattform einen Leitfaden zugesendet, in welchem alle Kriterien, die erfüllt werden müssen, aufgelistet sind. Zu diesen Kriterien zählen eine SMARTe Zielformulierung, eine Finanzplanung sowie die Erfüllung der Erfolgskriterien für eine Crowdfunding-Kampagne⁶. Die Projektverantwortlichen werden angewiesen den Stand des Projektes regelmäßig zu aktualisieren. Es gilt das „Alles-oder-nichts-Prinzip“. Das bedeutet, dass das Geld, welches von den Nutzer*innen eingezahlt wird erst an die Projektverantwortlichen ausgezahlt wird, wenn das Finanzierungsziel bis zum Ende der Laufzeit erreicht wird. Das Geld, was darüber hinaus eingesammelt wird, steht den Projektverantwortlichen komplett zur Verfügung. Wird das Ziel jedoch nicht erreicht, wird das Geld an die Unterstützer*innen zurücküberwiesen (vgl. Günther und Riethmüller 2020: 9).

Zur Verwaltung und Moderation der Plattform wird ein Verein gegründet, welcher gemäß § 52 Abs. 2 Nr. 15, 25 AO die Gemeinnützigkeit beantragt. Die Gründung eines Vereins wird aus mehreren Beweggründen heraus angedacht. Vordergründig steht vor allem die Erreichung der oben genannten Ziele durch die Plattform im Fokus (s. *Ziele des Lösungsansatzes*). Diese Ziele werden in der Satzung verankert, sodass die Motive allen Mitglieder*innen, Förderer*innen und Interessierten deutlich werden. Zudem müssen bei einem Verein jedwede Gewinne dem Vereinszweck entsprechend eingesetzt werden, was wiederum die Glaubwürdigkeit des gemeinnützigen Zweckes gegenüber potenziellen Nutzer*innen steigert. Eine Vereinsgründung bringt jedoch zusätzlich steuerliche und haftungsrechtliche Vorteile. Weiterhin besitzt ein Verein demokratische Organisationsstrukturen und ermöglicht die Plattform zu betreiben (vgl. Stiftung Mitarbeit o.J.). Auf die einzelnen Beweggründe der Vereinsgründung wird im weiteren Verlauf nochmals Bezug genommen.

Nachfolgend wird das Geschäftsmodell der Plattform anhand des Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur (2011) vorgestellt.

³ Dort kann ein Austausch zwischen Expert*innen und denjenigen entstehen, die Interesse haben diese Idee in die Tat umzusetzen. Die Moderator*innen der Plattform agieren hier in vermittelnder Funktion.

⁴ Mit spezieller Expertise ist unter anderem eine einschlägige Ausbildung oder ein Studium in dem Bereich, die Vertretung einer (sozialen) Bewegung oder die Mitarbeit in einer NGO gemeint.

⁵ In der ersten Phase der Plattform lässt sich unter „ausreichend Zustimmung“ verstehen, dass 10% der aktiven Nutzer*innen die Idee für förderungsfähig halten. Ab der zweiten Phase gilt als „ausreichende Zustimmung“, dass 500 Nutzer*innen die Idee als förderungsfähig empfinden.

⁶ Erfolgsfaktoren einer Crowdfunding-Kampagne sind bei Günther und Riethmüller (2020) ab S. 48ff. sowie bei Assenmacher (2017) ab S. 19ff. nachzulesen.



2. BUSINESS MODEL CANVAS

Im Folgenden werden die neun Bausteine des Business Model Canvas ausführlich erläutert. Am Anfang der Bausteine ist eine kurze Beschreibung der jeweiligen allgemeinen Inhalte zu finden. Im Anschluss wird jeder Baustein des Geschäftsmodells hinsichtlich unserer Lösungsidee der Plattform ausformuliert.

CUSTOMER SEGMENTS

Wenn sich mit der Erstellung eines Geschäftsmodells befasst wird, ist eine der ersten Fragen, die beantwortet werden müssen: Für wen wird das Produkt oder die Dienstleistung erstellt? (vgl. Lukas 2018: 148). Denn die *„Kunden bilden das Herz jedes Geschäftsmodells“* (Osterwalder und Pigneur 2011: 24). Unter dem Begriff „Customer Segments“ (Kundensegmente) sind die Personen oder Organisationen zu fassen, welche durch das Produkt erreicht werden sollen. Dabei kann ein Geschäftsmodell mehr als ein Kundensegment bedienen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die jeweiligen Bedarfe der Kunden entsprechend differente Angebote erfordern oder eine Kundengruppe bereit ist für einen Teil des Angebotes Geld zu zahlen. Es ist jedoch essenziell, dass die Kundensegmente vorab festgelegt werden, damit das Geschäftsmodell im weiteren Verlauf darauf angepasst werden kann. Zudem gibt es mehrere Arten von Kundensegmenten. Dazu zählen: der Massenmarkt, der Nischenmarkt, Segmentierte Formen, Diversifizierte Formen und Multi-sided-Plattformen (vgl. Oster-

walder und Pigneur 2011: 24f.).

In diesem Fall muss sich also gefragt werden, an wen sich die erstellte Plattform richtet und damit einhergehend welche Art von Kundensegment abgedeckt wird. Im bisherigen Verlauf wurde von Menschen des globalen Nordens, der Gesellschaft sowie NGOs gesprochen. Im Folgenden sollen diese Begrifflichkeiten gemäß der Phaseneinteilung in den Baustein des Customer Segments eingeordnet werden. In der ersten Phase der Entstehung der Plattform stehen hauptsächlich die Bürger*innen der Gesellschaft in Deutschland⁷ im Fokus. Dabei soll sich einerseits auf die Menschen fokussiert werden, die im Allgemeinen bereit sind, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen aber denen beispielsweise entweder die Eigeninitiative oder die Zeit zum Heraussuchen von Projekten fehlt. Andererseits möchte die Plattform Menschen für das Thema gewinnen, die bisher nichts von der Problematik der Menschen im globalen Süden wissen. Die Plattform möchte diesen Menschen die Möglichkeit geben sich zu informieren und sich auf Grund der Feststellung der Tragweite der Problematik selbst zu engagieren. In der zweiten Phase der Plattform wird der Fokus zum einen weiterhin auf der zuvor beschriebenen Zielgruppe bleiben. Es gilt jedoch in dieser Phase ebenfalls Menschen aus der Gesellschaft zu erreichen, die sich bereits aktiv mit dem Thema auseinandersetzen und/oder sich engagieren. Vor allem für den Engagementbereich ist es von Bedeutung Menschen mit fachlicher Expertise, Mitarbeiter*innen aus NGOs und die Bürger*innen zusammenzubringen und

zu vernetzen. Zum anderen wird die Zielgruppe um ein neues Kundensegment erweitert. Dieses weitere Kundensegment stellen deutsche NGOs aus den Bereichen Umwelt, Entwicklungshilfe und Menschenrechte dar.

Im Folgenden sollen die zuvor grob dargestellten Kundensegmente anhand mehrerer Faktoren weiter segmentiert werden. Die Faktoren, die zugrunde gelegt werden, beziehen sich einerseits auf den vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) in Auftrag gegebenen Freiwilligensurvey 2014 sowie die Sinus-Milieus. Diese Faktoren wurden gewählt, weil dadurch aufgezeigt werden kann, welche Gruppe von Menschen sich bereits engagiert und welche Gruppe bereit ist sich zu engagieren. Die Kundensegmentierung wird an dieser Stelle in Form der Persona-Beschreibung vorgenommen (vgl. business-wissen.de o.J.).

Insbesondere sind es Männer und Frauen zwischen 14 und 64 Jahren, die sich freiwillig in der Gesellschaft engagieren (vgl. BMFSFJ 2016: 5). Die Plattform fokussiert sich dabei hauptsächlich auf Personen im jungen bis mittleren erwerbsfähigen Alter, da diese gemäß den Daten am ehesten bereit sind sich zu engagieren. Zudem wird deutlich, dass jede zweite bisher nicht engagierte Person bereit ist dies in Zukunft zu ändern (vgl. a.a.O.: 7). Gemäß der Sinus-Milieus sind ein Teil der „Bürgerlichen Mitte“ sowie des „Adaptiv-Pragmatischen Milieus“ und das „Sozialökologische Milieu“ weltoffen und zeigt Engagementbereitschaft (vgl. Sinus Markt- und Sozial-

⁷ Deutschland zählt als privilegiertes und industriell entwickeltes Land zu den Ländern des globalen Nordens (vgl. Weltwegweiser 2020).

Die Plattform hat außerdem insbesondere für Start-Ups einen Nutzen, da diese selbst noch keine große Reichweite über eigene Plattformen haben. Über den Engagementbereich können Start-Ups⁸ somit viele Menschen erreichen und schneller zur Projektumsetzung kommen. Insgesamt wird dadurch im Engagementbereich der Plattform das gesellschaftliche Engagement niedrigschwellig gefördert. Außerdem werden bereits vorhandene Potentiale kleinerer Bewegungen oder Akteure aktiviert und verbreitet.

Die Möglichkeit des Crowdfundings bietet den Nutzer*innen eine besondere Form des Engagements. Sobald eigene Projektideen im Engagementbereich auf Interesse und Umsetzungsbereitschaft der anderen Nutzer*innen treffen, kann die Projektidee in den Bereich Crowdfunding gebracht werden. Dadurch wird ein emotionaler Bezug zum eigenen Projekt geschaffen. Insbesondere die Begleitung und Umsetzung der eigenen Idee kann zu einer Selbstwirksamkeitserfahrung führen. Die Nutzer*innen der Plattform haben somit die Chance mit ihren Beiträgen unmittelbar eine Veränderung der Situation im globalen Süden voranzutreiben. Dies ist ein besonderes Alleinstellungsmerkmal der Lösungsidee. Denn insbesondere Menschen aus der Gesellschaft haben sonst nur sehr begrenzte Möglichkeiten direkt an einem Projekt mitzuarbeiten. Zudem erhalten sie ein regelmäßiges Update über die Fortschritte und Herausforderung der finanzierten Projekte aus dem Engagementbereich, die die Transparenz erhöhen. Der Crowdfundingbereich ist außerdem auch für kleine NGOs, Graswurzelbewegungen oder Start-Ups gewinnbringend. Sollten bisher keine eigenen Finanzierungsmodelle vorliegen, können auch diese Akteur*innen Projekte in das Crowdfunding

einbringen.

Die Nutzung der Plattform hat daher für die Gesellschaft viele Vorteile. Zum einen lädt sie zur schnellen, unkomplizierten Informationsbeschaffung zum Thema Wasserprivatisierung im globalen Süden ein. Zum anderen bietet sie die Möglichkeit zur direkten und indirekten Beteiligung an Projekten sowie Potentiale zur Schaffung neuer Ideen und Projekte.

Neben dem vielfältigen Nutzen der Plattform für die Gesellschaft, nützt sie auch den teilnehmenden NGOs. Im Spendenbereich haben die NGOs wie beschrieben die Möglichkeit, eigene bereits bestehende Projekte auf der Plattform aufführen zu lassen. Dadurch können sich alle Nutzer*innen der Plattform über diese bestehenden Projekte informieren und über einen extra Button sofort spenden. Diese Funktion entlastet die NGOs bei der Spendenakquisierung und spart sowohl Personal als auch Kosten. Über die Reichweite der Plattform wird die Spendeneinholung außerdem beschleunigt und Projekte können frühzeitiger in die Ausführungsphase starten.

Der Engagementbereich unterstützt die NGOs in der Zusammenarbeit mit Menschen der Gesellschaft neue Projektideen und deren Umsetzung zu entwickeln. Der dort stattfindende Austausch ermöglicht unter anderem Potential für bisher unbeachtete Themen und Projekte. Gleichwohl können Menschen aus der Gesellschaft bei ihren eigenen Ideen auf bereits bestehende ähnliche Projekte der NGOs hingewiesen werden. Es entsteht ein konstruktiver Austausch und eine kontinuierliche Weiterentwicklung von benötigten Projektideen. Da die Entwicklung neuer Projektideen zeit- und kosten-

intensiv ist, werden die NGOs durch die Plattform entlastet. Gleichzeitig gibt es eine konstruktive Form der Rückmeldung zu bestehenden und neuen Projektideen. Neben der theoretischen Entwicklung von Projekten, können die NGOs die Plattform auch für die praktische Umsetzung von Projekten nutzen. Im Engagementbereich haben die NGOs über ein Schwarzes Brett die Möglichkeit in Form von Anzeigen nach Freiwilligen für Projekte zu suchen. Im Gegenzug können Menschen aus der Gesellschaft Anzeigen schalten, in denen Sie ihr Engagement „anbieten“.

Das Design der Plattform ist benutzerfreundlich und leicht zugänglich. Ebenso ist die Plattform für Nutzer*innen (mit Ausnahme von NGOs) unentgeltlich. Der Zugang zur Plattform ist dadurch für viele Menschen gegeben und zeichnet sich somit durch seine Niedrigschwelligkeit aus.

Zusammengefasst bietet die Plattform eine Kooperationsmöglichkeit zwischen Menschen aus der Gesellschaft und NGOs. Im Engagementbereich kann somit unter anderem eine Vernetzung von Menschen mit fachlicher Expertise, NGOs und den Bürger*innen entstehen, welche dazu führt, dass gemeinsam neue Projekte entwickelt werden sowie bestehende weiter vorangebracht und aktiviert werden können. Sowohl für die Gesellschaft als auch für die NGOs entsteht dadurch ein gewinnbringender Nutzen. Insbesondere durch die Beteiligungsmöglichkeit für Menschen aus der Gesellschaft über den Engagementbereich.

⁸ Im Gegensatz zu den NGOs haben Start-Ups und Graswurzelbewegungen die Möglichkeit den Engagementbereich kostenfrei zu nutzen. Dies begründet sich aus dem Ziel heraus, dass die Plattform dazu dienen soll Vernetzung und Austausch mit Bürger*innen der Gesellschaft zu fördern. Start-Ups und Graswurzelbewegungen haben i.d.R. geringere Reichweiten und weniger Netzwerke als bestehende NGOs. Um eben diese (noch) kleinen Zusammenschlüsse zu fördern, wird kein Kostenbeitrag erhoben.



Darüber hinaus werden diese auch auf Homepages von NGOs und Unternehmen, die sich gegen Wasserprivatisierung einsetzen, geschaltet. Neben digitalem Marketing soll auch analoge Öffentlichkeitsarbeit erfolgen, beispielsweise in Form von Plakaten. Zudem sollen Radioauftritte bei öffentlich-rechtlichen Sendern inszeniert werden, um dort die Plattform vorzustellen und somit in vielen Bereichen des Alltags präsent zu sein. Außerdem kann mit lokalen Institutionen, wie beispielsweise Museen, Universitäten oder Hochschulen kooperiert werden, sodass diese die Plattform in thematisch passenden Wanderausstellungen aufnehmen oder in informellen Netzwerken (wie beispielsweise Hochschulgruppen) vorstellen. Auch im schulischen Kontext kann die Plattform in Projektphasen spielerisch eingesetzt werden.

Neben der Werbung sind auch Bewertungen der Plattform notwendig, um Interessent*innen von der Plattform zu überzeugen und diese als Nutzer*innen zu gewinnen. Dafür wird auf der Website ein Bereich geschaltet, in dem Rezensionen veröffentlicht werden können. Hierbei haben die Nutzer*innen die Möglichkeit sowohl positives Feedback als auch Kritik und Probleme bezüglich der Plattform zu äußern. Dies ist nicht nur für zukünftige Nutzer*innen sinnvoll, um sich über die Leistungen der Website zu informieren, sondern auch um mögliche Mängel oder Probleme beheben beziehungsweise verbessern zu können.

Wie aus der Beschreibung der Plattform bereits deutlich wurde, ist diese für die Nutzer*innen grundsätzlich kostenlos. Das bedeutet, dass die Gesellschaft sowohl Website als auch App frei nutzen können, abhängig von der jeweiligen Phase, in der sich die Plattform befindet. Ein Kauf von Dienstleistungen ist nur für NGOs möglich, die sich gegen Wasserprivatisierung

und -knappheit einsetzen. Damit diese eine Dienstleistung der Plattform in Anspruch nehmen können, müssen sie sich auf der Plattform anmelden und sich als NGO verifizieren lassen. Daraufhin können die NGOs mit dem Verein in Kontakt treten und es werden Preise und Leistungen ausgehandelt (s. *Revenue Streams*).

Des Weiteren stellt sich nach Osterwalder und Pigneur die Frage, wie den Kund*innen das Nutzenversprechen der Plattform vermittelt werden kann (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011: 31). Dafür werden die Werte der einzelnen Bereiche der Plattform auf diesen gekennzeichnet und können somit von jede*r Nutzer*in nachgelesen werden. Bei Nachfragen stehen die Moderator*innen der Plattform diesbezüglich zur Verfügung.

Zuletzt ist es im Bereich der Marktkanäle wichtig darauf einzugehen, wie die Kund*innen nach dem Kauf des Produktes begleitet werden (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011: 31). In Bezug auf die NGOs bedeutet das, dass die Moderator*innen auch nach dem Vertragsabschluss (Kauf) weiterhin mit diesen in Kontakt stehen, um alle Fragen und Anliegen im Laufe der Zusammenarbeit klären zu können. Gleiches gilt auch für die Gesellschaft, welche auf der Plattform aktiv ist (unabhängig davon, dass diese keinen Kauf tätigen können). So wird diese ebenfalls durch die Moderator*innen bei allen auftretenden Fragen unterstützt.

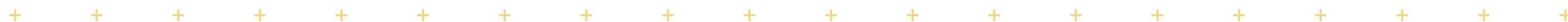
KEY PARTNERSHIPS

Ein weiteres Segment des Business Model Canvas sind die Key Partnerships beziehungsweise die Schlüsselpart-

ner*innen. Unter diesen Partner*innen lassen sich alle externen Unternehmen und Dienstleister*innen verstehen, die zum Erfolg des Geschäftsmodells beitragen (vgl. Burkett o.J.: 27). Sie werden nicht nur benötigt, um die Marktkanäle zu unterstützen, sondern auch sofern Teile des Nutzenversprechens besser von Externen erreicht werden können. Diese Partner*innen können gleichzeitig allerdings auch Kund*innen sein (vgl. Lukas 2018: 149 f.). Neben genannten Partner*innen zur Umsetzung der Marktkanäle benötigt die Plattform weitere Schlüsselpartner*innen, die zum Erreichen des Nutzenversprechens beitragen (vgl. Harms 2017: 126).

Osterwalder und Pigneur definieren für das Business Modell Canvas vier verschiedene Arten von Partnerschaften. Zu diesen gehören „Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern[,] [...] strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern[,] [...] Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte[,] und] Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung“ (Osterwalder und Pigneur 2011: 42).

Darüber hinaus definieren sie drei Motivationen für eine Partnerschaft. Diese sind „Optimierung und Mengenvorteil“, „Minderung von Risiken und Unsicherheiten“ und „Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten“ (a.a.O: 43). Burkett ergänzt drei weitere Ziele, die sich auf die Auswirkungen beziehungsweise den Einfluss des Produktes beziehen. Zu diesen zählen: den größtmöglichen Einfluss generieren, sicherstellen und messen des Einflusses sowie den Umfang von negativen Auswirkungen minimieren (vgl. Burkett o.J.: 27). Weiterhin formuliert Burkett vier Fragen, die an zukünftige Kooperationspartner*innen in einem Social Entrepreneurship gestellt werden können. Im Hinblick auf diese werden im Folgenden die für die Plattform notwendigen Schlüsselpartner*innen



allem immaterielle Ressourcen benötigt⁹. Es könnte zusätzlich noch weitere Ressourcen geben. Sie finden jedoch an dieser Stelle keine Beachtung, da auf die wichtigsten im Folgenden eingegangen wird.

GEISTIGES KAPITAL

Zur Kategorie des geistigen Kapitals gehört zunächst die Software, welche die Website und App ausmachen. Sie ist digital und dadurch auch immateriell (vgl. Albers 2014: 1).

Für den Infobereich der Plattform wird die Expertise von Fachleuten gebraucht. Insbesondere werden aktuelle Daten zum Forschungsstand über die Wasserprivatisierung weltweit benötigt. Nur wenn die dort angegebenen Informationen korrekt sind und eingehend recherchiert wurden, kann der Infobereich den Nutzer*innen einen signifikanten Mehrwert bieten. Wie bereits dargelegt soll der Infobereich dazu dienen, die Menschen über Problematiken in Bezug auf Wasser aufzuklären und dazu anregen Lösungen zu suchen. Die Fachleute können entweder aus einem akademischen Bereich kommen oder aus einem Praxisbereich, wie z.B. einer NGO, die sich gegen die Privatisierung von Wasser einsetzt. Voraussetzung ist, dass sie sich in ihrer Arbeit direkt oder indirekt mit der Thematik beschäftigen.

Damit die anderen Bereiche der Plattform mit Inhalten gefüllt werden können, werden noch andere Wissens- und Infor-

mationsressourcen benötigt, wie z.B. eine Liste von Projekten, welche die Nutzer*innen fördern und verfolgen können sowie die Stimmen der Menschen im globalen Süden. Insbesondere für den letztgenannten Aspekt, werden auch Mitarbeiter*innen von NGOs und Expert*innen aus dem globalen Süden benötigt, welche Videos, Interviews etc. bereitstellen, welche die Situationen in den verschiedenen Ländern widerspiegeln.

HUMANRESSOURCEN

Ein weiterer Posten für den Ressourcen eingeplant werden müssen ist das Personal, welches die Plattform betreuen soll. Es zählt zu der Kategorie Humanressourcen.

Für den Engagementbereich wird eine Moderator*in benötigt, welche beispielsweise Beiträge im Diskussionsforum beantworten soll, Informationen auf dem Schwarzen Brett prüft und nach Kategorien ordnet sowie eine Hilfestellungen für die Nutzung des Brainstorming-Tool gibt.

Für die Bereiche Spenden, Crowdfunding, Informationen und Stimmen des globalen Südens wird mindestens eine Person gebraucht. Auch in diesen Bereichen soll diese eher eine Moderationsfunktion übernehmen sowie als Ansprechperson für die NGOs und Graswurzelbewegungen wirken, die sich auf der Plattform einbringen möchten. Insgesamt wird empfohlen mindestens zwei Personen als Unterstützung der oben genannten Bereich einzusetzen.

In Phase 1 können die Personen eventuell nur eine Aufwandsentschädigung bekommen, d.h. ihre Mitarbeit wäre auf freiwilliger Basis. Sobald Phase 2 beginnt und die Plattform genügend Nutzer*innen und der Verein stabile Einnahmen hat (s. *Revenue Streams*), könnte Personal fest angestellt werden, sodass diese Arbeit entlohnt werden kann.

FINANZIELLE RESSOURCEN

Damit die Plattform erstellt werden und langfristig erfolgreich sein kann, braucht sie genügend finanzielle Ressourcen. Zunächst muss ein Entwickler*innen-Team beauftragt werden die Plattform zu programmieren. Insbesondere die Erstellung der App ist ein nicht unerheblicher Kostenfaktor, der gedeckt werden muss.

Spätestens sobald die Plattform voll funktionsfähig und in der Beta-Version¹⁰ verfügbar ist, müssen Gelder für die Öffentlichkeitsarbeit bereitgestellt werden. Das Ziel ist es, sie bei einem möglichst breiten Publikum bekannt zu machen, beispielsweise durch Radiowerbung und Online Werbeanzeigen (s. *Channels*).

Auch das Mieten der Server, welche dauerhaft gebraucht werden, muss finanziert werden. Bekannte Anbieter hierfür sind vor allem Microsoft Azure und Amazon Web Services.¹¹ Die Kosten variieren je nach gebuchten Optionen und Art der Bezahlung (nutzungsbasiert versus Vorauszahlungen).

⁹ Ein Beispiel für Sachgüter, die eventuell eingeplant werden könnten, sind Computer/Laptops sowie Smartphones/Tablets. Jedoch könnte gerade am Anfang mit privaten Geräten gearbeitet werden und erst später, wenn die Plattform erfolgreicher ist und Einnahmen generiert, solche dauerhaft erworben werden.

¹⁰ Eine Beta-Version eines Programms ist eine noch nicht fertiggestellte Version, die bereits das Alpha-Stadium durchschritten hat. Das Programm ist zwar schon in seinen Grundfunktionen nutzbar, jedoch noch nicht vollständig auf Fehler getestet worden. Bei der Nutzung der Beta-Version kann es also zu Abstürzen oder Bugs kommen (vgl. CHIP 2015).

¹¹ Mehr Informationen zu Microsoft Azure und AWS unter <https://azure.microsoft.com/de-de/pricing/> und https://aws.amazon.com/de/pricing/?nc2=h ql_pr_in.



4. QUELLEN

Albers, E. (2014): Freie Software - Ressourcen schonen durch Teilen. Verfügbar unter: <http://blog.3rik.cc/wp-content/uploads/sites/3/2015/02/freie-software-nachhaltigkeit-eal.pdf>. (Letzter Zugriff: 10.01.2021)

Assenmacher, K. (2017): Crowdfunding als kommunale Finanzierungsalternative. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligen-surveys 2014.

Burkett, I. (o.J.): Using the Business Model Canvas for social enterprise design. Knode.

business-wissen.de (o.J.): Kundensegmentierung. Verfügbar unter: <https://www.business-wissen.de/kapitel/kundensegmentierung/>. (Letzter Zugriff: 23.01.2021)

CHIP (2015): Was ist eine Beta-Version? Verständlich erklärt.

https://praxistipps.chip.de/was-ist-eine-beta-version-verstaendlich-erklart_41732. (Letzter Zugriff: 13.01.2021)

Drela GmbH (o.J.): Webseite erstellen lassen. Verfügbar unter: <https://www.drela.de/webdesign-agentur/webseite-erstellen-lassen.html> (Letzter Zugriff: 28.01.2021)

Engelhardt, S. und Petzholt, S. (2019): Das Geschäftsmodell-Toolbook für digitale Ökosysteme. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Feldmann, L. (2013): Intelligentes Outsourcing. Berlin.

Google (o.J.): Google Ads. Kosten. Verfügbar unter: https://ads.google.com/intl/de_de/home/pricing/ (Letzter

Zugriff: 28.01.2021)

Greenpeace e.V. (2015): Jahresbericht 2015. Verfügbar unter: <https://www.drela.de/webdesign-agentur/webseite-erstellen-lassen.html> (Letzter Zugriff: 28.01.2021)

Günther, E. und Riethmüller, T. (2020): Einführung in das Crowdfunding. Formen, Anwendungsbereiche, Erfolgsfaktoren, rechtlicher Rahmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hyperworx Medienproduktion (o.J.): App oder mobile Website? Verfügbar unter: <https://www.hyperworx.de/apps/app-oder-mobile-webseite.php>. (Letzter Zugriff: 22.01.2021)

Harms, T. (2017): In Geschäftsmodellen denken - Kreativ gründen mit dem Business Model Canvas. In: Hausmann, A. und Heinze, A. (Hrsg.): Cultural Entrepreneurship - Gründen in der Kultur und Kreativwirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Johnson, G. & Scholes, K., Whittington, R. (2011): Strategisches Management: Eine Einführung. Analyse, Entscheidungen und Umsetzung. 9., aktualisierte Auflage. München

Lukas T. (2018): Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter. In: Grote S. und Goyk R. (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen. Deutschland: Springer-Verlag GmbH. S. 143-159.

Medienhaus Gersöne UG (2021): Website-Pflege. Website-Inhalte einfach zuverlässig pflegen lassen. Verfügbar unter: <https://www.medienhaus-gersoene.de/service/homepage-website-pflege> (Letzter Zugriff: 28.01.2021)

Merchel, J. (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen

Arbeit. Eine Einführung. 4., aktualisierte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

PROmedia (o.J.): Fördermittel für Vereine – was Sie wissen müssen.

<https://www.vereinswelt.de/foerdermittel>. (Letzter Zugriff: 12.01.2021)

Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH (o.J.): Sinus-Milieus Deutschland. Verfügbar unter: <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/>. (Letzter Zugriff: 23.01.2021)

Stadt Osnabrück (2019): Mietpreisspiegel. Stadt Osnabrück. Verfügbar unter: https://www.osnabrueck.de/fileadmin/user_upload/Mietpreisspiegel_2019_2020.pdf (Letzter Zugriff: 25.01.2021)

Startup Creator (2020): App-Entwicklung. Kosten - Das 1x1 der Kosten. Verfügbar unter: <https://startup-creator.com/blog/app-entwicklung-kosten/> (Letzter Zugriff: 28.01.2021)

Stiftung Mitarbeit (o.J.): Worin liegt der Anreiz einen Verein zu gründen? Verfügbar unter: <https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/arbeit-im-verein/gruendung-und-grundlagen/worin-liegt-der-anreiz-einen-verein-zu-gruenden/>. (Letzter Zugriff: 15.01.2021)

UN-Menschenrechtsabkommen (o.J.): Menschenrecht auf Wasser und Sanitärversorgung. Verfügbar unter: <https://www.menschenrechtsabkommen.de/menschenrecht-auf->



KOMMUNIKATOR*INNEN



Von: *Jon Cadiñanos Echevarría, Fernanda Costa Meneses Nunes, Lilly Herde, Lopez Garcia Massiel Carolina, Fenja Wegner*

1. EINLEITUNG

Im Folgenden wird das Kommunikationskonzept dieser Arbeit vorgestellt, das unter anderem auf die erforschten Daten der Forscher*innen und den Lösungsansatz der Lösungsfinder*innen zurückgreift. Hierfür wird zunächst erläutert, warum Jugendliche aufgrund ihrer großen Verwicklung in Umweltbelangen als Zielgruppe ausgewählt worden sind (s. Kap. 2.1). Auf ihre besondere Rolle im Kampf um Klimagerechtigkeit und die Relevanz der "Fridays for Future"-Bewegung wird im darauffolgenden Unterkapitel näher eingegangen (s. Kap. 2.2). Schließlich stellt das Kapitel 2.3 die politische Bildung als Instrument des Kommunikationskonzeptes dieser Arbeit und ihre nachhaltige Funktion in Bezug auf das Engagement der Zielgruppe vor. Das dritte Kapitel widmet sich dem Kommunikationsinstrument dieser Arbeit: Gamification. Im ersten Teil dieses Kapitels wird die Anwendung von Gamification auf die Zielgruppe aus einer sozialpädagogischen Perspektive betrachtet (s. Kap. 3.1). Daraufhin wird das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte Planspiel zum Thema Wasserprivatisierung (s. Kap. 3.2), sowie die nachhaltigen und langfristigen Effekte dieser Methode bezüglich des sozialpolitischen Handelns der Zielgruppe vorgestellt (s. Kap. 3.3). Schließlich werden in einer kritischen Reflexion Risiken und Gefahren von Gamification in drei Bereichen aufgezeigt: Im Marketingkontext, als strategi-

sches Mittel von faschistischen Gruppierungen und die mögliche Überschätzung seiner Bildungseffekte (s. Kap. 4).

RAHMUNG DES KOMMUNIKATIONSKONZEPTS

2.1 JUGENDLICHE ALS ZIELGRUPPE

Bei der Betrachtung von Jugendlichen als Zielgruppe sei zu beachten, dass es sich hierbei nicht um eine homogene Interessengruppe handelt. Tatsächlich ist bei der Adressierung von jugendlichen Interessen immer nur die Betrachtung einer Teilgruppe oder die eines Teilaspektes möglich (vgl. Moser 2010: 70). Allerdings haben die Entwicklungen des öffentlich wahrnehmbaren Jugendengagements zu globalen Umweltthemen gezeigt, dass das Interesse der Jugendlichen diesbezüglich immer stärker in den Fokus der breiten Masse rückt (s. Kap. 2.2), sodass im Folgenden dennoch Jugendliche als Zielgruppe für sozial-ökologische Belange adressiert werden. Nicht zuletzt auch deshalb, weil sich im Rahmen dieser Thematik ein Generationenkonflikt aufmacht: Wer jetzt jung ist, wird

alle Katastrophen erleben, vor denen die Wissenschaft nicht nur schon lange warnt (vgl. Boese 2011: 19), sondern die auch bereits in ihrem globalen Ausmaß beobachtbar sind: "Dürren, Sturmflüte, Kriege. Die Jugendaktivisten verzweifeln nicht, sie kämpfen darum, diese düsteren Zeiten zu verhindern" (ebd.). Die Diskrepanz zwischen der Jugendperspektive und der profitorientierten Verschleppung dieser fatalen Thematiken seitens Regierungen und Unternehmen beschreibt Boese als den "Generationenkonflikt des 21. Jahrhunderts" (vgl. Boese 2011: 17-18).

Sozial-ökologischer Wandel ist aus Sicht von Jugendlichen also eine der größten zukünftigen Herausforderungen, an der die Menschheit sogar scheitern könnte (vgl. Borchard, Borgstedt, Calmabach, Flaig, Thomas 2016: 267). Die Jugendlichen fühlen sich persönlich verantwortlich für den Umweltschutz; immer wieder verweisen sie darauf, dass mit kleinen Schritten im Alltag schon viel zu erreichen ist. Dieser Umweltschutz ist für Jugendliche mit konkreten Aktivitäten oder Handlungsoptionen verbunden (vgl. Borchard, Borgstedt, Calmabach, Flaig, Thomas 2016: 272). Im Vordergrund stehen dabei in der kleinräumigen Perspektive Müllvermeidung und Recycling, aber auch alltägliche ressourcenschonende Maßnahmen



tige Generationen zu mindern, indem Politik und Gesellschaft zum Handeln im Sinne einer sozial-ökologischen Transformation bewegt werden sollen. Basierend auf dem dezidierten Zukunftsfokus und der Verantwortung jedes*r Einzelnen hat es die Bewegung geschafft, das Bewusstsein für den Klimawandel und Nachhaltigkeitsaspekte in das Zentrum der gesellschaftlichen Debatte zu rücken (vgl. ebd.). Die Schüler*innen werden von den Folgen des Klimawandels direkt betroffen sein und nehmen die Probleme folglich zunehmend wahr (vgl. ebd.). Damit wird die Bedeutung dieser Zielgruppe als Motor der Veränderung in der Welt erkennbar, wie es der Einfluss dieser Bewegung verdeutlicht:

„Die Fridays-for-Future-Bewegung hat schon jetzt zu einem politisch-gesellschaftlichen Wandel beigetragen. So werden die Ergebnisse der Europawahl sowie nationale und regionale Wahlergebnisse zumindest teilweise mit der Fridays-for-Future-Bewegung in Verbindung gebracht, da Parteien mit einer starken Umweltagenda überdurchschnittlich gut abgeschnitten haben. Auch die Diskussion in den Medien hat einen stärkeren Fokus auf Klimawandel und weitere Umweltthemen bekommen: So wird vermehrt die Frage nach langfristigen Wandel behandelt, oft verknüpft mit aktuellen Meldungen über Wetterereignisse und Katastrophen, die als Folge des Klimawandels thematisiert werden“ (Kater-Wettstädt, von Wehrden 2019: 308).

Die Kombination aus wissenschaftlichen Fakten, zivilem Ungehorsam und Aufmerksamkeit für eine gerechte Zukunft kann als logische nächste Stufe der normativen aktuellen

Debatten um den Klimawandel und der wissenschaftlichen Forschung gesehen werden. In Anbetracht der qualitativen Weiterentwicklung des Jugendengagements scheint sich aktuell umzusetzen, was Boese bereits 2011 im Hinblick auf die neuen Generationen von Jugendaktivist*innen prognostizierte: “Sie werden die Welt stärker verändern, als es die 68er getan haben” (Boese 2011: 18-19).

Die Lücke zwischen Wissenschaft und Gesellschaft wurde von der Gesellschaft verkleinert und spätestens mit den ‚Scientists for Future‘ haben sich engagierte Wissenschaftler*innen der Bewegung angeschlossen. Hierdurch ist eine neue Weise des Austauschs entstanden, in der Sichtbarkeit und gemeinsame Ziele gesellschaftsverändernde Wirkung erreichen, die durch die zunehmende Berichterstattung über Ereignisse wie Umweltkatastrophen und Klimawandel als Fluchtursache verstärkt wird. Fridays for Future hat die politischen Debatten verändert, zugleich fordert der Erfolg aber auch mehr Menschen dazu auf, sich eine Meinung zu bilden, was potenziell die Fronten innerhalb der Diskussion verhärten könnte (vgl. Kater-Wettstädt, von Wehrden 2019: 308).

Auf die möglichen Folgen dieser Diskussion wird hier nicht weiter eingegangen. Wichtig ist an dieser Stelle der Prozess der Auseinandersetzung und die Impulse, die dabei durch die Jugendlichen gesetzt werden. Teil dieses Prozesses, nicht nur für Jugendliche, sondern für alle Bürger*innen, ist (aktive politische) Partizipation, Meinungsbildung und Selbstpositionierung. Auch Formen des Protests und zivilen Ungehorsams gehören als nicht-institutionalisierte Formen der Partizipation dazu (vgl. Krätzig und Othengrafen 2014: 44). Aus der Perspektive informeller Bildung als eine „bestimmte Art, Bedeutungen zu schaffen, Sinnstrukturen herzustellen bzw. Erfahrungen zu

organisieren“ (Honig 2007: 36), bei der sich informelles Lernen als ein Prozess vollzieht, der außerhalb von formellen Institutionen stattfindet, können auch diese nicht-institutionalisierten Formen als Teil politischer Bildung gesehen werden. Im nächsten Kapitel wird dazu übergegangen, die Potentiale zu betrachten, die Bildung in diesem Zusammenhang allgemein haben kann. Es wird dargestellt, welche Möglichkeiten jede Form der (Bewusstseins-) Bildung hat, um Jugendliche genau in diesen Prozessen der Auseinandersetzung zu unterstützen und zu fördern.

2.3 (POLITISCHE) BILDUNG ALS INSTRUMENT DES KOMMUNIKATIONSKONZEPTS

In der Frage nach der Nachhaltigkeit im Handeln - durchaus auch bei Erwachsenen - tut sich oftmals das Problem der Unwissenheit auf, was den Bedarf daran ersichtlich macht, dass Jugendliche in den Veränderungsprozessen, die sie anstreben, unterstützt werden sollten:

“Trotz generellen Commitments für den Umweltschutz im Alltag sind die Jugendlichen unsicher, ob ihre Aktivitäten tatsächlich ‘etwas bringen’. Gerade diejenigen, denen Umweltschutz weniger wichtig ist, würden ihr Verhalten nur ändern, wenn sie wüssten, dass sie damit tatsächlich etwas Positives bewirken könnten oder das Gefühl hätten, Teil der Mehrheit zu sein. [...] Selbst die Sozialökologischen und Experimentalistischen Hedonisten, die eine besonders hohe Engagementbereitschaft zeigen, sind skeptisch, ob ihr eigenes Engagement wirklich etwas verändern kann, wenn sich alle anderen sperren” (Borchard, Borgstedt, Calmabach, Flaig, Thomas 2016: 274).

Die neueren Bildungstheorien begreifen Bildung als grundlegende Säule oder “Schlüsselinstrument”, um Nachhaltigkeit für zukünftige Entscheidungen zu gewährleisten (vgl. Schreiber/Siege 2016: 16, Pfeiffer-Blattner 2020: 243). Dabei wird der Bildungsbegriff als “Bewusstseinsbildung” gedacht (vgl. Pfeiffer-Blattner 2020: 240). Die Befähigung durch Bildung zur Nachhaltigkeit besteht in diesem Sinne darin, “die Fähigkeit zur Problemlösung und zum kritischen, unabhängigen und

originellen Denken zu entwickeln” (Pfeiffer-Blattner 2020: 243). Hieraus lässt sich auch der Bedarf einer Neuorientierung von Bildungsinhalten und einer Pädagogik ableiten, die von den althergebrachten Modellen der reinen Wissensvermittlung abweichen und vielmehr darauf ausgerichtet sind, “die Fähigkeiten des Menschen” zu fördern, “ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Persönlichkeitskapazitäten zu erweitern, damit sie sich in einer Zukunft, die man sich noch nicht vorstellen kann, kreativ anpassen können” (Pfeiffer-Blattner 2020: 244, Pfeiffer-Blattner zitiert Weizsäcker und Wijkman 2017: 369).

Die enorme Wichtigkeit des Nachhaltigkeitsaspekts der Bewusstseinsbildung lässt sich zielsicherer nachvollziehen, wird sie in Relation zu Heydorns Überlebensbegriff (s. Heydorn 1995) gedacht, welcher in drei Perspektiven differenziert wird (vgl. Pfeiffer- Blattner 2020: 237-239). Die drei Perspektiven des Überlebensbegriffs beschreiben erstens das physische Überleben, in das im weiteren Sinne auch das Überleben hinsichtlich der gefährdeten ökologischen Grundlagen und die Gefahren aus technologischen Entwicklungen einbezogen sein können (vgl. Pfeiffer-Blattner 2020: 237). Zweitens geht es in Heydorns Überlebensbegriff grob gesagt um das Überleben im gesellschaftlichen System, denn “[d]as menschliche Überleben ist nicht nur das Ergebnis biologischer und evolutionärer Prozesse, sondern kann vom Wollen des einzelnen Menschen abhängen” (Pfeiffer-Blattner 2020: 237-238). Hier bedarf es einer Bewusstseinsbildung, “die in kritischer Distanz zum gesellschaftlich Gegebenen eine am Humanen orientierte zukünftige Gesellschaft „als Antizipation des von Naturzwang und Herrschaft freigewordenen Menschen“ denken kann” (Pfeiffer-Blattner 2020: 238, Pfeiffer-Blattner zitiert Heydorn 1995: 288). Drittens werden im Bezug auf die

globale politische Weltlage die ersten zwei Perspektiven miteinander verknüpft, sodass sich daraus die Frage ergibt, wie ein nachhaltiger Weg aussehen kann, ausgehend von den Gefährdungen der gegenwärtigen gesellschaftlichen Verfassung hinzu einem “humane[n] Ziel als Vision von Menschlichkeit” (Pfeiffer-Blattner 2020: 239).

Aus diesem Grund wurde Bildung als Instrument für das vorliegende Kommunikationskonzept gewählt. Bildung heißt hier Befähigung. Die Erwartung ist, dass die Befähigung der breiten Masse von Jugendlichen zu gesellschaftlichen Akteur*innen eine sozial-ökologische Transformation befeuert und damit eine der nachhaltigsten Kommunikationsmethoden zum Thema Wasserprivatisierung darstellt.

Darüber hinaus stellen Bildungsangebote für Jugendliche meist einen niedrigschwelligen Zugang dar, um an Informationen über die Umweltthematiken zu gelangen: “Teilweise äußern die Jugendlichen sogar den Wunsch, dem Thema im Unterricht mehr Raum zu geben” (vgl. Borchard, Borgstedt, Calmabach, Flaig, Thomas 2016: 271). Für die Frage, wie dabei jedoch von dem althergebrachten Modell der reinen Wissensvermittlung abgewichen werden kann und der Aspekt der Befähigung attraktiv in das Bildungskonzept einfließen könnte, wird im folgenden Kapitel der Vorschlag für das Kommunikationskonzept durch Gamification vorgestellt.



DAS PLANSPIEL ZUM THEMA WASSER-PRIVATISIERUNG ALS KOMMUNIKATIONS-MEDIUM

Das komplexe Thema der Wasserprivatisierung soll Jugendlichen mittels eines Planspiels niedrigschwellig vermittelt werden. Der Fokus liegt dabei auf den Verantwortlichkeiten, Zusammenhängen und Handlungsoptionen aller Stakeholder. Dies schließt die Thematisierung der Problematik auf allen Ebenen mit ein - von der kleinräumigen Mikroebene über die organisatorische Mesoebene bis hin zur globalen Makroebene. Vom Individuum über NPOs und Unternehmen bis hin zur Politik. Angeknüpft wird hier an die Ausarbeitung der Teilgruppe Lösungsfinder*innen unserer Seminargruppe, die beinhaltet, eine möglichst für alle zugängliche Lösung zu entwickeln und dabei alle Stakeholder und Ebenen inklusive ihrer globalen Zusammenhänge mit einzuschließen. Die Lösung, die die Seminargruppe für das gesellschaftliche Problem erarbeitet hat, wird somit im Kommunikationstool „Planspiel“ aufgegriffen und steht im Fokus des Lernprozesses und den praktischen Lösungsansätzen. Diese können in dem ange-dachten Spiel selbst erarbeitet und durchgespielt werden.

Da die Lösungsansätze dabei alle Ebenen einschließen, muss betont werden, dass sich das Spiel zwar hauptsächlich an Jugendliche richtet, aber die Lösungsansätze auch andere Stakeholder betreffen können und sich daher nicht jeder Lösungsansatz direkt auf die individuellen Handlungsoptionen der Jugendlichen übertragen lässt. Jedoch lassen sich daraus auch Forderungen an Organisationen, Unternehmen, Politik und Gesellschaft aus der Jugendperspektive ableiten. Die Jugendlichen können verschiedene Lösungsansätze durchspielen, darüber diskutieren und neue Strategien entwer-

fen. So entsteht über das Spiel ein Prozess, der in mehreren Phasen Fähigkeiten anspricht und ausbildet (siehe Kapitel 3.1 - Betrachtung und Wiederholung von Lerninhalten über Evaluation, Zusammenfassung und Kritik bis zur Planung und dem Entwerfen eigener, kreativer Ideen).

Ziel des Spiels auf Ebene der inhaltlichen Vermittlung ist, dass Jugendliche Wissen über die strukturelle, soziale Ungleichheit und deren Zusammenhang mit postkolonialen Strukturen erlangen und in der Hinsicht auf Wasserprivatisierung wissen, was passieren müsste, um dagegen vorgehen zu können. Diese Wissensvermittlung wird aus der Ausarbeitung der Forscher*innen unserer Seminargruppe aufgegriffen.

An dieser Stelle wird ein besonderes Potential bei Jugendlichen darin gesehen, Verknüpfungen in der Problematik zu erkennen und Lösungen zu finden, analog zur Beobachtung über den Generationenwechsel bei Umweltverbänden und der damit einhergehenden Themenveränderung: Während die älteren Generationen der Umweltaktivist*innen sich meist auf Einzelthemen fokussierten, lässt sich in der aktuellen Umweltjugendverbandsarbeit erkennen, dass die globalen Zusammenhänge der Problematiken in den Arbeitsfokus rücken.

Da Jugendliche mit ihren politischen Interessen am ehesten an die Themen anknüpfen, die sie selbst in ihrem Nahraum betreffen und Engagement nur dann zustande komme, wenn ein themenspezifischer biografischer Selbstbezug möglich sei (vgl. Dietzel/Zadek 2017: 211-212), soll für Jugendliche in Osnabrück die Sensibilisierung für die Problematik und das Verhältnis zur Stadt und den Institutionen von Osnabrück verbunden werden. Es ist jedoch denkbar, das Spiel auch auf andere Städte zu erweitern oder eine Version zu erstellen, die

bundesweit genutzt werden kann.

Zur Erstellung des Spiels sollen Perspektiven von Jugendlichen und Lehrkräften mit einbezogen werden, um das Spiel attraktiv und pädagogisch wertvoll zu gestalten. Die Konzepterstellung sollen Expert*innen für politische Planspiele übernehmen, z.B. die planpolitik GbR, die professionell interaktive Formate zu politischen und gesellschaftlichen Themen konzipiert. Ein finaler Konzeptentwurf des Spiels soll dann innerhalb der Stadt oder Kommune den Akteur*innen der Bildungs- und Jugendarbeit vorgestellt werden. Hier können (falls vorhanden) Netzwerke helfen, ein möglichst breites und heterogenes "Publikum" anzusprechen und so das Spiel mit unterschiedlichen Gruppen zu testen und durch vielfältiges Feedback weiterzuentwickeln. Speziell in Osnabrück zählen zu den Akteur*innen der Kinder- und Jugendarbeit das Jugendparlament, die Jugendverbände, der Jugendhilfeausschuss sowie die Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit (z.B. Jugendzentren und Schulen).

HANDLUNGSIMPULSE

Es wurde deutlich gemacht, dass Gamification als Methode auf verschiedenen Ebenen wirkt, dass diese Wirkung besonders für die Zielgruppe der Jugendlichen im (politischen) Bildungskontext genutzt werden kann und welche Schritte unter anderem notwendig sind, um ein Planspiel für den hier thematisierten Kontext eines gesellschaftlichen Problems zu konzipieren. Inhalte und Zusammenhänge von komplexen Themen wie Wasserprivatisierung und Ressourcenknappheit können so greifbarer gemacht werden. Doch was sind die Effekte, die bei solch einem Spiel entstehen (können) und

Im Prozess des Spiels sollen Machtgefälle erkannt und analysiert und im Lösungsansatz diese nicht erneut reproduziert werden.

Wichtig ist weiterhin, dass die Lösung gemeinsam erarbeitet wird, sodass nicht nur im Prozess durch das Spiel Kompetenzerleben erfahren wird, sondern auch die Handlungsimpulse, die über den Lösungsansatz entstehen, den Spielenden (Partizipations-) Möglichkeiten und Perspektiven eröffnen.

Das Spiel soll als Experimentierfeld begriffen werden, auf dem die Jugendlichen ohne spezifischen Ernstbezug soziale, organisatorische und politische Rollen erproben können. Daraus können die Jugendlichen die Figurationen aller Stakeholder lernen, diese in die Realität übertragen und Innovationen im realen Umfeld bewirken (vgl. Sachser 2004: 476).

Aber nicht allein die Befähigung der Jugendlichen durch die spielerische Wissensvermittlung und Lösungserarbeitung liefert eine Basis für Handlungsimpulse, die die Jugendlichen in ihrem realen Umfeld einbringen können. In Anbetracht von Homans' Hypothesen bezüglich seiner *Theorie der sozialen Gruppe* (Homans 1969) kann davon ausgegangen werden, dass die Interaktion, die die Jugendlichen durch das gemeinsame Spielen erfahren, auch einen Effekt auf deren reales Gruppengefüge haben wird. Denn das Spielen ist eine soziale Aktivität, die oftmals nicht zum Selbstzweck durchgeführt werde, sondern weil sie die Möglichkeit zur sozialen Interaktion offenbare (vgl. Homans 1969: 132). Die gemeinsame soziale Interaktion kann unter den spielenden Jugendlichen bewirken "Gefühle der Neigung" (Homans 1969: 126) untereinander zu entwickeln, was dazu führen kann, dass die Gruppe sich weitere gemeinsame Interaktionsmöglichkeiten schafft

(vgl. ebd.):

„Wenn die Interaktionen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe im äußeren System häufig sind, werden Gefühle der Neigung zwischen ihnen entstehen, und diese Gefühle führen dann ihrerseits wiederum über die Interaktionen des äußeren Systems hinaus zu neuen Interaktionen“ (Homans 1969: 126).

In Verknüpfung damit, dass sich die Jugendlichen im Rahmen des Spiels und Schaffensprozesses einer Innengruppensolidarität mit einem spezifischen Thema beschäftigen, wobei auch ihre Betroffenheit im eigenen Nahraum adressiert wird, könnte dies ebenfalls dazu verleiten, dass sich ihre weiteren gemeinsamen Interaktionen auf eben dieses Thema besinnen.

Je mehr gemeinsame Aktionen die Jugendlichen in ihrer Gruppe durchführen werden, desto mehr werden auch ihre Gefühle zueinander gestärkt. Gleichzeitig kann damit gerechnet werden, dass die Behandlung der gesellschaftlichen Problematik zu negativen Assoziationen derer Ursachen und Verantwortlichen führen kann, was ebenfalls "die Häufigkeit der Interaktion und die Stärke der positiven Gefühle unter den Gruppenmitgliedern erhöhen" (Homans 1969: 127) und in themenspezifischen Handlungen münden kann.

Stellen sich die Gefühle der Zuneigung unter den spielenden Jugendlichen ein, folgt mit Homans Logik, dass sich sowohl die positiven Gefühle als auch die Häufigkeit ihrer gemeinsamen Aktivitäten gegenseitig verstärken werden (vgl. Homans 1969: 131).

Letzteres ist auch die Voraussetzung zur Entstehung einer politischen Bewegung, die

“immer eine Sache sozialen Lernens und der Herstellung von Gemeinschaft ist: Widerstände zu überwinden, Ziele zu erreichen, Spaß zu haben, Freunde zu finden – das gehört zur Entstehung einer sozialen Bewegung viel mehr als das ewige Vorführen von PowerPoints zu CO2-Emissionen, die unablässige Berechnung von Carbon Footprints und die wissenschaftliche Beweisführung dessen, was jedes siebenjährige Kind ohnehin schlüssig darlegen kann: dass unendlicher Ressourcenkonsum in einer endlichen Welt nicht möglich ist” (Welzer 2011: 10).

Somit lässt sich schlussfolgern, dass das Gesamtkonzept des Planspiels, bestehend aus Wissensvermittlung, Lösungsfindung, sozialer Interaktion, Stärkung der Innengruppensolidarität und daraus resultierenden Handlungsimpulsen nachhaltig und langfristig das sozialpolitische Handeln zu der gesellschaftlichen Problematik fördern kann.

Allerdings besteht dennoch die Gefahr, dass es "bei einer isoliert "privaten" Auseinandersetzung bleibt" (Sturzenhecker/Schwerthelm 2016: 166), wenn Jugendliche nicht gleichzeitig dazu befähigt werden, ihre Perspektive als gesellschaftliche Akteur*innen in die Öffentlichkeit zu tragen (vgl. ebd.). Das Spiel als Experimentierfeld offenbart die Chance, zu lernen, mit Resonanzen im offenen Kommunikationsprozess umzugehen, Selbstvertrauen in die eigene Person und Fähigkeiten zu gewinnen und auch mit heftigen Resonanzen umgehen zu können (vgl. ebd.: 166-167), was die Hemmschwelle der Jugendlichen



eine mangelhafte digitale Infrastruktur verfügen und alleine in Deutschland milliardenschwere Investitionen benötigt werden, die sicherlich einen positiven Effekt auf Gamification-Ansätze in Bildungseinrichtungen hätten (Zeit Online 2021). Hervorzu-

heben ist in diesem Kontext, dass bei zukünftigen Digitalisierungsmaßnahmen einkommensschwache Familien bedacht werden sollten, in denen Kinder zu Hause keinen Zugang zu dem notwendigen technischen Equipment haben. Zusammen-

fassend ist festzuhalten, dass Gamification-Methoden kein Wundermittel für Bildungseinrichtungen sind, sondern lediglich ein zusätzliches Bildungsinstrument darstellen und deren Erfolg stark von der fortschreitenden Digitalisierung abhängt.

4. FAZIT

Die besondere Rolle der Jugendlichen im Kampf um Klimagerechtigkeit, die spätestens durch die "Fridays for Future"-Bewegung in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist, unterstreicht die Relevanz sie für das Thema Wasserprivatisierung anzusprechen und weiter zu sensibilisieren. Jugendliche sind mit der Realität eines sich verändernden Klimas konfrontiert, begreifen Umweltschutz als eine der größten zukünftigen Herausforderungen, für die sie sich persönlich verantwortlich fühlen und die sie mit konkreten Handlungsoptionen verbinden. Hierbei sollte hervorgehoben werden, dass sie die globalen Verstrickungen aller Umweltbelange erkannt haben und folglich eine holistische Herangehensweise unter Betrachtung aller Interessensdimensionen vertreten. In diesem Sinne sollen Jugendliche mit dem Kommunikationskonzept dieser Arbeit über die Konsequenzen von Wasserprivatisierung sensibilisiert, sowie mögliche Perspektiven für humanitäre Lösungen und Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Um den beobachteten Bedarf für Jugendliche in den von ihnen angestrebten Veränderungsprozessen unterstützt zu werden, greift diese Arbeit auf die Bildung als Instrument der Bewusstseinsbildung und Befähigung zurück. Insbesondere durch die Befähigung von Jugendlichen zu gesellschaftlichen Akteur*innen wird erwartet, einen sozial-ökologischen Wandel anzustoßen, was

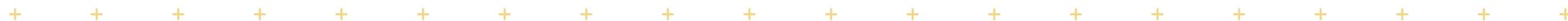
die Nachhaltigkeit dieses Ansatzes betonen würde. Zudem stellen Bildungsangebote einen niedrigschwelligen Zugang dar, um an Informationen über Umweltbelange zu gelangen, wodurch eine breite Masse an Jugendlichen erreicht werden soll.

Um die Befähigung und Bewusstseinsbildung von Jugendlichen möglichst ansprechend zu gestalten, wird nicht auf herkömmliche Bildungsmethoden, sondern auf ein Gamification-Konzept zurückgegriffen. Gamification beschreibt hierbei die Integration von Spielmechanismen in Nicht-Spiele-Kontexte. Durch dessen Anwendung soll neben der Vermittlung von Wissen, auch die Aufmerksamkeit und das Interesse für den Themenbereich Wasserknappheit geweckt werden, wodurch die angesprochene Zielgruppe zum Handeln bewegt werden soll. So zeigt beispielsweise der Einsatz von Spielen im Kontext Menschenrechtsbildung einen positiven Effekt auf das gemeinwohlfördernde Verhalten und die politische Partizipation.

Das für diese Arbeit angedachte Spiel verfolgt das Ziel, Jugendliche über strukturelle, soziale Ungleichheit und deren Zusammenhang mit postkolonialen Strukturen am Beispiel

der Wasserprivatisierung zu sensibilisieren, ihnen Lösungsansätze vorzustellen und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Sie können verschiedene Lösungsansätze durchspielen, Strategien erarbeiten und Forderungen an relevante Akteur*innen ableiten. Damit die Zielgruppe einen noch einfacheren Zugang zum Spiel findet, soll das Spiel mit der Stadt Osnabrück und seinen Institutionen verknüpft werden. Damit das Spiel möglichst ansprechend und pädagogisch wertvoll ist, sollte beachtet werden, dass die Perspektiven von Jugendlichen, Lehrkräften und politischen Planspiel-Expert*innen miteinbezogen werden. Folglich sollte das Spiel über verschiedene Netzwerke geteilt werden, um möglichst viele Jugendliche mit verschiedenen sozialen Hintergründen zu erreichen und durch ihr Feedback das Spiel weiterentwickeln zu können. Schließlich ist festzustellen, dass das Gesamtkonzept des Planspiel durch seine Vielfältigkeit (Wissensvermittlung, Lösungsfindung, soziale Interaktion und Stärkung der Innengruppensolidarität) und die daraus folgenden Handlungsimpulse nachhaltig das sozialpolitische Handeln der Jugendlichen zu der gesellschaftlichen Problematik fördern kann.

Schließlich soll nochmal auf die möglichen Gefahren von Gamification hingewiesen werden. Viele Unternehmen



Koivisto, Jonna und Juho Hamari (2014). Demographic differences in perceived benefits from gamification. *Computers in Human Behavior*, 35(1), S. 179-188. Online: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.007> (zuletzt geprüft am 19.01.2021).

Krätzig, Sebastian und Frank Othengrafen (2014): Konflikte und Proteste in der Stadtentwicklung. Entstehung einer neuen Planungskultur? *Unimagazin*, Forschungsmagazin der Leibniz Universität Hannover, S. 44-47. Online unter: https://www.researchgate.net/publication/274070493_Konflikte_und_Proteste_in_der_Stadtentwicklung_Entstehung_einer_neuen_Planungskultur (zuletzt geprüft am 05.02.2021).

Mahnič, Nika (2014): Gamification of Politics: Start A New Game! . *Teorija in Praksa* let. 51, 1/2014, S. 143-161. Online unter: https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/tip/tip_1_2014_mahnic.pdf?sfvrsn=0 (zuletzt geprüft am 26.01.2021).

McDaniel, Rudy; Lindgren, Robb und Jon Friskics (2012): Using badges for shaping interactions in online learning environments. Paper presented at the IEEE International Professional Communication Conference, Orlando. Online: <http://dx.doi.org/10.1109/IPCC.2012.6408619> (zuletzt geprüft am 19.01.2021).

McGonigal, Jane (2011): *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. New York: The Penguin Press. S. 115

McGonigal, Jane (2012): *Besser als die Wirklichkeit! Warum wir von Computerspielen profitieren und wie sie die Welt verändern*. Heyne Verlag.

Matallaoui, Amir; Hanner, Nicolai und Rüdiger Zarnikow (2017): Introduction to Gamification: Foundation and Underlying Theories. In: *Gamification: Using Game Elements*

in *Serious Contexts*. Springer, Cham, S. 1-17.

Moser, Sonja (2010): *Beteiligt sein – Partizipation aus der Sicht von Jugendlichen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nicholson, Scott (2015): A recipe for meaningful gamification. In: *Gamification in education and business*. Springer, Cham, S. 1-20.

Reiners, Torsten und Lincoln C Wood (2015): *Gamification in Education and Business*. New York.

Sachser, Norbert (2004): Neugier, Spiel und Lernen: Verhaltensbiologische Anmerkungen zur Kindheit, in: *Zeitschrift für Pädagogik*, Jg. 50, Nr. 4, S. 475-486.

Sturzenhecker, Benedikt und Moritz Schwerthelm (2016): Ein Projekt gesellschaftlichen Engagements gestalten. In: *Sturzenhecker/Schwerthelm: Gesellschaftliches Engagement von Benachteiligten fördern*. Gütersloh, S.166-205.

Stieglitz, Stefan et al. (2017): *Gamification*. Springer International Publishing Switzerland. Online unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45557-0> (zuletzt geprüft am 05.02.2021).

Sailer, Michael (2016): *Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung. Empirische Studien im Kontext manueller Arbeitsprozesse*. Springer, Wiesbaden.

Stott, Andrew und Carman Neustaedter (2013): Analysis of gamification in education. *School of Interactive Arts and Technology*, Simon Fraser University. Surrey, BC, Canada, 8, S. 1-8.

UN Water (2009): *Mensaje para jóvenes: 3er Informe de las Naciones Unidas sobre el desarrollo de los recursos hídricos en el mundo*. Italia.

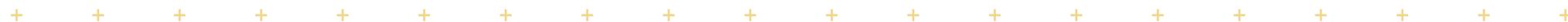
Vogelsang, Arne (2019): *Let's play Infokrieg. Wie die*

radikale Rechte (ihre) Politik gamifiziert. Online unter: https://media.ccc.de/v/36c3-10639-let_s_play_infokrieg (zuletzt geprüft am 19.01.2021).

Weizsäcker, Ernst Ulrich von/Wijkman, Anders (2017): *Wir sind dran. Club of Rome: Der große Bericht. Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Eine neue Aufklärung für eine volle Welt*. 1. Aufl. Gütersloher Verlagshaus. Online: http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/2289850 (zuletzt geprüft am 13.02.2021).

Welzer, Harald (2011): Vorwort. In: Boese, Daniel: *Wir sind jung und brauchen die Welt – Wie die Generation Facebook den Planeten rettet*. München: oekom verlag, S. 9-11.

Zeit Online (2021): Digitalisierung an Schulen: Die Milliarden, die nicht ankommen. Online unter: <https://www.zeit.de/digital/2021-01/digitalpakt-schule-fernunterricht-homeschooling-tablets-foederalismus-digitale-bildung> (zuletzt geprüft am 28.01.2021).





RESSOURCENKNAPPHEIT UND WIRTSCHAFT

In der Denkwerkstatt wurde an dem Thema „Ressourcenknappheit und Wirtschaft“ von 17 Studierenden gemeinsam gearbeitet. Diese Zusammenarbeit wurde in drei Untergruppen organisiert: Forscher*innen, Lösungsfinder*innen und Kommunikator*innen. In einem ersten Schritt haben die Forscher*innen die Akteure hinter dem Themenfeld sowie die Dynamiken zwischen ihnen mit Hilfe des Social Ecological Models untersucht. Der Fokus lag dabei insbesondere auf den Chancen und Grenzen von Corporate Social Responsibility (CSR) und dem Lieferkettengesetz. Mit dem Hintergrundwissen dieser Forschungsergebnisse haben die Lösungsfinder*innen in einem Design Thinking Workshop eine Idee ausgearbeitet: Die Plattform „Resconomy“ stellt kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) Informationen und praktische Handlungsempfehlungen zu CSR und Ressourcenknappheit zur Verfügung. Diese Plattform soll KMUs helfen, ökologisch nachhaltigere Entscheidungen zu treffen. Zuletzt wurde dann von den Kommunikator*innen mit Hilfe eines Storytelling Canvas ein Kommunikationskonzept ausgearbeitet, in dem sich sowohl die Forschungsergebnisse als auch die Lösungsidee wiederfinden. Dazu wird die Geschichte einer Geschäftsführerin eines KMU erzählt, die den Herausforderungen im Umgang mit dem Thema Ressourcenknappheit im Arbeitsalltag begegnet.



**FORSCHER*INNEN AUF
SEITE 60**



**LÖSUNGSFINDER*INNEN
AUF SEITE 80**



**KOMMUNIKATOR*INNEN
AUF SEITE 104**



FORSCHER*INNEN



Von: *Carlotta Dzionsko, Lena Eickers, Alicia Jeurink, Lea Nolte, Alexander Termühlen*

1. DIE VERANTWORTUNG DER WIRTSCHAFT IN ZEITEN VON RESSOURCENKNAPPHEIT

Aller Leben auf der Erde baut auf der Grundlage natürlicher Ressourcen. Wasser, Rohstoffe, Energie und fruchtbares Land machen unseren materiellen, räumlichen und energetischen Lebensstandard erst möglich (vgl. BUND 2009:3). Steigendes wirtschaftliches Wachstum und technologische Revolutionen belasteten in den letzten Jahren kumulativ den Ressourcenbestand und Expert*innen machen sich zunehmend Sorgen um das steigende Konfliktpotential, wenn Ressourcen immer knapper werden (vgl. Mildner et al. 2011:5).

WAS BEDEUTET RESSOURCENKNAPPHEIT?

Unser kapitalistischer Lebensstandard führt zu einer zunehmenden Belastung und Zerstörung wichtiger Lebensgrundlagen. Trinkwasserreserven und Fischbestände werden knapper, fruchtbares Land und Wälder werden zerstört (vgl. BUND 2009:3). Von 1980 bis 2005 ist der Verbrauch an Rohstoffen von knapp unter 40 Milliarden Tonnen auf fast 60 Milliarden Tonnen pro Jahr gestiegen und besonders die Entnahmen von Sand, Nickel, Getreide und Erdgas verzeichnen einen rasanten Anstieg (vgl. BUND 2009:9-10). Bis 2050

wird mit einem weiteren Zuwachs von 50 Prozent gerechnet. Auf verschiedenen Ebenen hat dieser Anstieg schon heute enorme Auswirkungen auf unsere menschlichen Lebensgrundlagen und auch in Zukunft werden die Folgen noch weitreichender sein.

Eine dieser Ebenen ist unsere Umwelt. Jede Entnahme und Aufbereitung hat langfristige Folgen und fördert sowohl den Verlust von biologischer Vielfalt als auch den des Ökosystems, zwei der wichtigen Faktoren im Kampf gegen den Klimawandel. Zusätzlich tragen die aus den Ressourcen entstandenen Produkte sowohl im Nutzungs- als auch Entsorgungsprozess durch einen beispielweise hohen Energieverbrauch oder aufwendige Recyclingprozesse zur weiteren Umweltbelastungen bei (vgl. UBA 2020).

Doch nicht nur auf unsere Umwelt hat die große Entnahme von Ressourcen einen negativen Einfluss, auch der Anstieg an sozialen Problemen kann in einem direkten Zusammenhang mit der übermäßigen Entnahme von Ressourcen stehen. In asiatischen, afrikanischen und lateinamerikanischen Ländern sind diese Folgen am stärksten zu spüren und dass obwohl jene Länder selbst kaum von den begrenzten Ressourcen

Gebrauch machen (vgl. BUND 2009:3), sondern lediglich über einen Großteil an Ressourcen und Rohstoffen verfügen. Die starke Entnahme und Aufbereitung der Rohstoffe führt nicht selten zu Zwangsumsiedlungen der Landesbevölkerung. Ernährungsunsicherheiten sowie Trinkwasser- und Luftverschmutzung begünstigen zudem gesundheitliche Probleme, um nur einige der möglichen sozialen Folgen zu nennen (vgl. UBA 2020).

Wie bereits erwähnt sind es in erster Linie Wirtschaftsnationen wie die Vereinigten Staaten von Amerika, Australien, Russland und Deutschland die, die ersten vier Plätze des globalen Fußabdruckes belegen. Wenn alle Menschen auf der Welt die Lebensgewohnheiten der Deutschen hätten, wären drei Erden notwendig, um die benötigten Ressourcen zu decken (vgl. Statista 2019). Deutschland, als Teil von Europa, profitiert dabei zusätzlich durch einen hohen Netto-Import an Ressourcen, die beispielweise aus Ländern, wie Afrika importiert und weiter an die USA exportiert werden.

Der wirtschaftliche Einfluss Deutschlands auf Ressourcenknappheit scheint somit nicht unbedeutend zu sein und bedarf einer weiteren Betrachtung.



Nach in Kraft treten der Richtlinie 2003/34/EU am 19. Juli 2013 (vgl. ebd.:42) musste die Umsetzung in das nationale Rechtsmodell bis zum 20. Juli 2015 erfolgen (vgl. RL 2013/34/EU: Art 53 Abs. 1). Die Umsetzung in das deutsche Recht erfolgte im Juli 2015 mit Inkrafttreten des Gesetzes (vgl. Schröder 2020:44).

Diese Einführungen, Änderungen und Ergänzungen der EU-Richtlinien führten letztendlich zu der aktuellen Richtlinie 2014/95/EU, der Corporate-Social-Responsibility-Richtlinie. Mit ihr wurde die Forderung der EU-Kommission erfüllt, Unternehmen eine soziale Verantwortung zu übertragen. Basis der gesetzlichen Regelung ist die Mitteilung der EU-Kommission vom 25. Oktober 2011 unter dem Namen „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ (RL 2014/95/EU, Gründe Abs. 2). Durch die CSR-Strategie werden Unternehmen dazu aufgefordert soziale und ökologische Informationen zu veröffentlichen. Diese Aufforderung wird durch die Richtlinie konkretisiert und eine Transparenz der nichtfinanziellen Informationen forciert (vgl. Schröder 2020:45f.). Anstoß zur Überarbeitung lieferten die diversen Kritikpunkte an den bestehenden Richtlinien, welche zum einen die „Unklarheit der Verpflichtung zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen“ (Müller 2020) betrafen, zum anderen eine mangelnde Vergleichbarkeit der Berichte aufgrund der unterschiedlichen Qualität und fehlenden Kontinuität bemängelten (vgl. Müller 2020). Nach Verabschiedung der CSR-Richtlinie auf EU-Ebene im Jahr 2014 (vgl. Stawinoga 2017:213) musste die Umsetzung der CSR-Richtlinie 2014/95/EU in das jeweilige nationale Recht bis zum 6. Dezember 2016 erfolgt sein und die Kommission umgehend in Kenntnis gesetzt werden. Anzuwenden waren die neuen Regelungen auf das am 1. Januar 2017 beginnende Geschäftsjahr bzw. Auf Geschäftsjahre die

im Kalenderjahr 2017 begannen (vgl. RL 2014/95/EU:Art. 4).

Die Einbettung der CSR-Richtlinie in das deutsche Rechtsmodell erfolgte durch das Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernberichten, dem sogenannten CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RL-UmsG). Der Gesetzesentwurf wurde am 09. März 2017 vom Bundestag mit den Stimmen der CDU/CSU und SPD angenommen und wurde am 18. April 2017 im Bundesamtsblatt verkündet. Um den Zielen der CSR-RL möglichst exakt nachzukommen, verpflichtete die deutsche Gesetzgebung „zur Erstellung einer nichtfinanziellen Erklärung bzw. eines gesonderten nichtfinanziellen Berichts und die erweiterte Offenlegung der Diversitätspolitik durch die Beschreibung des Diversitätskonzeptes“ (Schröder 2020:62f.)

PROBLEME IM ZUSAMMENHANG MIT CSR

Trotz der bereits vorhandenen gesetzlichen Grundlage von CSR, auf die sich die Unternehmen stützen können, ist es möglich, dass einige negative Aspekte auftreten können, welche gewisse Risiken in sich tragen. Ebenfalls kommt hinzu, dass durch CSR hohe Kosten entstehen und die Umsetzung des Systems der Siegel noch optimiert werden muss. Im Folgenden werden mögliche Risiken, durch CSR aufkommende Kosten und der Zusammenhang von Siegeln mit den Problemen, die CSR mit sich bringt, erläutert.

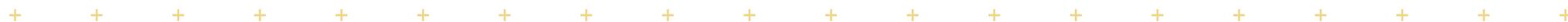
RISIKEN

Eines der folgereichsten Risiken, die im Bereich CSR auftreten können, ist eine ungleiche Informationsverteilung. Ursache für dieses Risiko ist die fehlende Kontrolle und Überwachung der tatsächlichen Einhaltung der CSR-Richtlinien der einzelnen Akteur*innen. Dieses Dilemma kann in zwei Stadien der Partnerschaft auftreten. Das erste Stadium bezieht sich auf die Anfangsphase einer Partnerschaft, also in einer sich aufbauenden Kooperation. Hier kann es zu einer Angabe falscher Tatsachen kommen woraus eine Fehlentscheidung bei der Partner*innenwahl resultieren kann, eine sogenannte adverse selection. Aber auch in einer schon existierenden Partnerschaft, kann es zu einer Informationsasymmetrie kommen, die Leistungs- und Qualitätsvorenthaltungen hervorruft und somit eine Täuschung der Kooperationspartner*innen mit sich zieht. Dieses Risiko wird als Moral-Hazard-Risiko definiert (vgl. Icks et al. 2015:5f.).

Immer öfter werden Versuche von Unternehmen aufgedeckt, mit denen sie ihr Image und damit ihren Erfolg aufbessern wollen. Sie verkaufen sich „grüner“ als sie es tatsächlich sind. Dieses Verhalten wird auch als „Greenwashing“ bezeichnet (vgl. Bentele & Nothhaft 2011:67). Ermöglicht wird das Greenwashing durch die oben genannten Risiken, die wiederum aus mangelnder Vergleichbarkeit der Konzern- und Lageberichte sowie fehlenden Sanktionsmöglichkeiten resultieren.

KOSTEN

Durch CSR können ebenfalls erhebliche Kosten für die Wirtschaft anfallen. So entsteht durch die Berichterstattungspflicht



ALLGEMEIN

CSR ist kein neues Phänomen moderner Managementstrategien von heutigen Unternehmen. Vielmehr kann CSR geradezu auf damalige Traditionen im 19. Jahrhundert zurückgeführt werden. Bereits in Zeiten der Industrialisierung übernahmen Unternehmer*innen die soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiter*innen indem beispielsweise Wohnungsbaumaßnahmen für diese ergriffen wurden. Zu früheren Zeiten lag der Fokus von CSR-Maßnahmen vor allen Dingen auf einer sozialen Komponente, welche sich primär auf das direkte Umfeld des Unternehmens fokussierte.

Die Zunahme von gesellschaftlichen Herausforderungen insbesondere durch eine voranschreitende Globalisierung, welche gesamtgesellschaftlich negative Konsequenzen nach sich zieht, führte seit den neunziger Jahren folglich zu einem verstärkten öffentlichen Interesse in Bezug auf Lösungsmöglichkeiten, um den gesellschaftlichen Herausforderungen gewachsen zu sein. Im Zuge dessen wurde vor allen auch das unternehmerische Handeln näher in Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein beleuchtet, um gemeinsam gegen die globalen Probleme anzukämpfen. Auf diese Weise rückte seither CSR und die damit verbundene Verantwortungsübernahme von Unternehmen wieder vermehrt in das öffentliche Bewusstsein (vgl. Stibbe 2019:9). Insgesamt gesehen herrscht große Zustimmung darüber, dass Unternehmen ein „integraler Bestandteil des Gesamtsystems „Gesellschaft““ (ebd.:1) sind und somit tagtäglich substanziell ihren Anteil an den weltumfassenden Missständen beitragen. In jedem Fall haben sie aber auch erhebliche Einflussmöglichkeiten in Bezug auf die Bewältigung der umweltbezogenen Problemlagen (vgl. Wunder 2017:XI). Durch materielle Ressourcen, Machtpositionen und

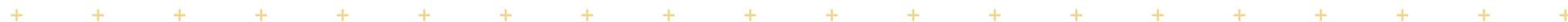
mittels der Bereitstellung von möglichen Lösungsansätzen können Unternehmen entscheidend bei der Zukunftssicherung des gesellschaftlichen Systems mitwirken (vgl. ebd.:3). CSR leistet dabei einen wertvollen Beitrag, indem einem Unternehmen eine grundlegende Verantwortung zugetragen wird, welche sich auf die Auswirkungen von unternehmerischem Handeln in Bezug auf die Gesellschaft bezieht (vgl. Gogoll & Wenke 2018:83). „In diesem Zusammenhang bedeutet Verantwortung das freiwillige Eintreten für das eigene Tun, Lassen und die Folgen daraus, sowie auch das gewollte (absichtsvolle) Handeln nach verbindlichen sittlichen Grundsätzen“ (Bustamante 2018:3). Um dieser bedeutenden Aufgabe gerecht zu werden sollten moralische, soziale und umweltfreundliche Verfahren in einem Unternehmen eingesetzt werden, die in einem engen Einklang stehen mit den vorherrschenden Nachhaltigkeitsprinzipien, den Grundsätzen der Menschenrechte sowie den Belangen der Verbraucher*innen (vgl. Gogoll & Wenke 2018:83). Dies erwarten auch die Europäische Union und die Bundesregierung, indem sie Strategien und Aktionspläne entwickelt haben, welche ein verantwortliches und ethisches Handeln von Unternehmen einfordern, die weit über die bisherigen gesetzlichen Bestimmungen hinausreichen (vgl. Bustamante 2018:3).

Gerade auch die zunehmende globale Ressourcenknappheit und der damit einhergehenden Angst um weltweite Versorgungsengpässe fordert Unternehmen dazu auf, ihre gegenwärtigen Aktivitäten zu überdenken und schnellstmöglich den heutigen erforderlichen Bedingungen anzupassen (vgl. Kryszewski 2017:50). Demzufolge sollte CSR nicht nur als ein kurzzeitiger Modetrend im unternehmerischen Handeln verankert sein. Im Gegenteil muss CSR zu einem Begriff werden, welcher ein dauerhaftes Verantwortungsbewusstsein von

Unternehmen impliziert (vgl. Wunder 2017:3). In erster Linie haben Unternehmen dabei unterschiedliche Möglichkeiten, inwiefern nachhaltiges Handeln erfolgreich umgesetzt werden kann. Auf der einen Seite kann CSR projektorientiert realisiert werden, was bedeutet, dass beispielsweise Kooperationen mit Umweltorganisation eingegangen oder etwa Patenschaften in Entwicklungsländern abgeschlossen werden. Beim projektorientierten CSR kann es auch darum gehen innerhalb des eigenen Unternehmens freiwillige Leistungen anzubieten, welche sich positiv auf das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter*innen auswirken, wie zum Beispiel das zur Verfügung stellen von Rückentrainings (vgl. Martinuzzi 2012:628-630).

Eine andere Möglichkeit unternehmerische Verantwortung zu übernehmen bietet das qualitätsorientierte CSR, bei welchem es von Relevanz ist, systematisch Risiken im Unternehmen abzubauen, um im gleichen Zuge eine Qualitätsverbesserung zu erzielen. Dabei werden unternehmerische Aktivitäten anhand von anerkannten Richtlinien und Normen wie beispielsweise der ISO 26000 ausgerichtet. Diese Justierung schafft einerseits Orientierungshilfe im eigenen Unternehmen und andererseits Authentizität gegenüber den Stakeholdern.

Von nicht unerheblicher Relevanz ist daneben das strategische CSR. Im Vergleich zu den eben genannten Möglichkeiten von CSR, kann hier die stärkste Fokussierung auf die Umwelt und die damit einhergehenden gesellschaftlichen Belange wahrgenommen werden. Ebenfalls findet lediglich beim strategischen CSR eine absolute Integration in das Hauptgeschäft statt, wohingegen bei den vorherigen CSR-Maßnahmen ausschließlich eine Randständigkeit zu beobachten ist, die zu keiner vollständigen Verbundenheit mit dem Kerngeschäft führt. Randständige Projekte reichen also nicht aus, um lang-



REPUTATION UND IMAGE

Unternehmen sind in der heutigen Zeit auf eine gute Reputation und dementsprechend auf ein positives Image angewiesen, um im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten bestehen zu können. Gerade Stakeholder, wie Kunden oder Investoren legen großen Wert auf eine überzeugende Reputation. Skandale, die in Zusammenhang gebracht werden können mit einem Unternehmen, wie zum Beispiel Kinderarbeit oder die Verletzung der Menschenrechte, führen zu einem unwiderruflichen Imageschaden eines Unternehmens, womit wesentliche wirtschaftliche Folgen verbunden sind, die so gravierend sein können, dass sie ein Unternehmen bis in die Insolvenz treiben (vgl. Helmold et al. 2020:175).

Ein Zitat des bekannten amerikanischen Großinvestors Warren Buffet untermauert bedeutungsvoll noch einmal den eben genannten Sachverhalt:

„Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, um dieses zu verlieren.“ (Kirchhoff 2006:15).

Daneben kann eine positive Reputation Einfluss auf die Umsätze eines Unternehmens nehmen, da durch diese maßgeblich die Kaufbereitschaft von Kund*innen tangiert werden kann (vgl. Meffert 1994:97). Demgemäß kaufen Konsument*innen eher Produkte, mit welchen sie affirmative Erinnerungen teilen. Das Image eines Unternehmens ist also entscheidend inwiefern Produktpräferenzen geprägt sind, die sich durch eine erhöhte Markentreue beziehungsweise einer größeren Wiederkaufsrate positiv auf die Umsatzleistung

auswirken können (vgl. Weber 2015:6).

EFFIZIENZ/KOSTENEINSPARUNG

CSR- Maßnahmen sind imstande finanzielle Vorteile für ein Unternehmen zu generieren. Durch den Einsatz von nachhaltigen Ressourcen beziehungsweise einem effizienten Umgang mit diesen, beispielsweise durch eine Wiederverwertung, können Kosteneinsparungen erzielt werden (vgl. Weber 2015:7). Durch eine Veränderung der Input- Output- Relation eines Unternehmens kann im Ganzen zu einer nachhaltigen Entwicklung beigetragen werden, indem Ressourcen eingespart werden bei gleichzeitiger Senkung der betriebswirtschaftlichen Kosten (vgl. Gamper 2020:39).

Eine Studie der Boston Consulting Group, kurz BCG aus dem Jahr 2017, erforschte inwieweit sich gesellschaftliche und umweltbewusste Aktivitäten auf die wirtschaftliche Performance eines Unternehmens auswirken. Die Auswertung erfolgte anhand von Forschungsdaten aus branchenunabhängigen Unternehmen. Die Ergebnisse der Studie sind dabei eindeutig, in dem sie einen positiven Zusammenhang der erforschten Variablen entdecken konnten. Darüber hinaus geht aus der Studie hervor, dass sich Unternehmen mit implementierten CSR-Strategien in Bezug auf die Gewinnmarge in 12,4 Prozentpunkten von Unternehmen unterscheiden, welche keine CSR-Maßnahmen in ihr Kerngeschäft integrierten (vgl. Stibbe 2019:47). Zu beachten gilt es hierbei, dass eine vollständige Implementierung von nachhaltigen Unternehmenshandlungen erforderlich ist, um letzten Endes Kosteneinsparungen erzielen zu können (vgl. ebd.:43).

Insgesamt gesehen sollen CSR-Maßnahmen in einem Unternehmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung für die Gesellschaft leisten. Nur wenn es Unternehmen kontinuierlich gelingt, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, kann wesentlich zum Erhalt von elementaren Ressourcen beigetragen werden, welche existenziell für künftige Generationen sind (vgl. Kreipl 2020:243).

BEST PRACTISE BEISPIELE

Häufig wird als Kritik von Unternehmen und Politiker*innen angeführt, dass CSR für Unternehmen nur schwer umsetzbar wäre und hohe Kosten auf sie zukommen würden. Es gibt jedoch bereits Unternehmen, die der CSR-Berichterstattung beispielhaft nachkommen und auch ein Lieferkettengesetz unterstützen. Im Folgenden werden drei Unternehmen als „best practise“-Beispiele und ihre Aussagen in Bezug auf die CSR-Thematik aufgeführt.

CONTINENTAL – EINKAUFSPOLITIK FÜR NACHHALTIGEN NATURKAUTSCHUK

Continental sagt selbst, dass sie Recht und Gesetze achten möchten. Sie möchten mit Ressourcen schonend umgehend und setzen sich für die Förderung des Klima- und Umweltschutzes ein. Daneben ist es ihnen wichtig Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Partner*innen, Lieferanten, Kund*innen und der Gesellschaft zu übernehmen. Dafür ist Continental Teilnehmer des Global Compacts und unterstützt die darin enthaltenen 10 Prinzipien (Continental 2020). Der Global Compact ist eine von der UN weltweite Initiative, die

ten Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrecht. Durch diese sollen Menschenrechte durch staatliche Schutzpflichten geschützt und Unternehmen zur Verantwortung gezogen werden. Von den Leitprinzipien wurde allerdings offengelassen, ob diese Verantwortung freiwillig erfolgen soll, oder aber verbindlich übernommen werden muss. Im Dezember 2016 hat die Bundesregierung mit dem nationalen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien beschlossen, dass zunächst auf freiwilliger Ebene die Verantwortung umgesetzt werden soll (vgl. BMZ 2020). Soweit die Freiwilligkeit von Unternehmen nicht eingehalten wird, hat sich die Bundesregierung verpflichtet ein Gesetz zu beschließen. Bei einer Befragung von 2.250 Unternehmen hat die Regierung nun festgestellt, dass die Unternehmen der Sorgfaltspflicht freiwillig nicht nachkommen, da nur 455 Unternehmen eine gültige Antwort gegeben haben. Daraus folgt, dass die Regierung ihre Verpflichtung zur Einführung eines Lieferkettengesetzes nachkommen muss (vgl. Tagesschau 2020).

„Falls die wirksame und umfassende Überprüfung des NAP 2020 zu dem Ergebnis kommt, dass die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht ausreicht, werden wir national gesetzlich tätig und uns für eine EU-weite Regelung einsetzen.“ aus dem Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD vom 12. März 2016

Die im Juni 2020 veröffentlichten Ansatzpunkte für das Lieferkettengesetz von BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) und BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) sollen den

Grundstein für den Gesetzgebungsvorgang in Deutschland setzen. Hierbei werden explizit die unternehmerischen Sorgfaltspflichten, welche Unternehmen nachkommen müssen, deutlich beschildert. Gemäß § 4 Abs. 1 des BMZ-Entwurfes soll jedes Unternehmen der Sorgfaltspflicht nachkommen. § 4 Abs. 3 definiert dabei die Gegenstände der Sorgfaltspflicht. Danach sollen Unternehmen grundlegende Anforderungen des Umweltschutzes (§ 3 Nr. 8) einhalten und Schäden an der Umwelt vermeiden (§ 3 Nr. 9). § 3 Nr. 8 und Nr. 9 definieren die jeweiligen Anforderungen.

Diese Sorgfaltspflichten ermöglichen betroffenen Personen außerdem gegen Unternehmen zu klagen, die Gesetze innerhalb der Lieferkette missachten. Hierbei geht es z.B. um Entschädigungsklagen, welche auch bei Schadensentstehung im Ausland nutzbar gemacht werden können (vgl. Lieferkettengesetz 2020). Das Lieferkettengesetz soll dazu beitragen, dass Ausbeutung, Verletzungen der Menschenrechte und Umweltschäden im Rahmen von Lieferketten minimiert und die Rechte von betroffenen Personen gesichert werden.

Am 14. Juni 2020 wurde in einer Pressemitteilung von Bundesarbeitsminister Heil und Bundesentwicklungsminister Müller angekündigt, dass sich die Bundesregierung mit der EU-Ratspräsidentschaft für die Stärkung einer Unternehmensverantwortung in globalen Lieferketten einsetzt. Bislang hat Bundeswirtschaftsminister Altmeier versucht das Gesetz zu verhindern, nun strebt er sogar an, das Gesetz auszuhöhlen. Er sagt, dass es für Industrien nicht umsetzbar wäre die Lieferkette in allen Teilen nachzuvollziehen. Altmeier versucht die Haftung der Unternehmen auszuschließen und das Gesetz

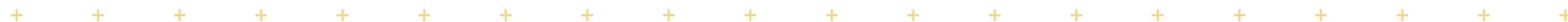
solle nur für Unternehmen gelten, die mehr als 5.000 Mitarbeiter*innen haben (vgl. Zeit 2020). Im Jahre 2018 hatten jedoch nur 280 Unternehmen mehr als 5.000 Mitarbeiter*innen beschäftigt, was somit ausschließlich 0,004% der Unternehmen betrifft ²(vgl. Statista 2020).

SCHUTZLÜCKEN EINES LIEFERKETTENGESETZ

Das Lieferkettengesetz in seiner aktuellen Form umfasst zwar hilfreiche und positive Ansätze, um menschenunwürdige und umweltschädigende Prozesse entlang der Lieferkette vorzubeugen, jedoch reichen diese Maßnahmen bei weitem nicht aus bzw. sind als lückenhaft zu beurteilen. Im weiteren Verlauf wird deutlich gemacht, dass ein Lieferkettengesetz nicht die Lösung der Probleme ist und bisweilen noch viele Nachteile bestehen.

Wie bereits erwähnt, trägt der aktuelle Lieferkettengesetzesentwurf einige Probleme in sich. Eines davon ist, dass dieser Gesetzesentwurf nur bei Unternehmen angewendet werden soll, welche mehr als 500 Mitarbeiter*innen beschäftigen. In Deutschland gab es im Jahr 2018 3.103.896 Unternehmen mit 0-9 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen und insgesamt 372.918 Unternehmen mit 10 bis 499 angestellten Mitarbeiter*innen (vgl. Statista 2021). Da in dem aktuellen Lieferkettengesetz nur Unternehmen mit über 500 Mitarbeiter*innen involviert sind, fallen somit ca. 3.476.814 von insgesamt 3.483.691 Unternehmen in Deutschland aus der Einhaltung dieses Gesetzes heraus. 2018 gab es

² Insgesamt wurden von der Statistik 6.967.382 Unternehmen erfasst, 280 davon haben 5.000 und mehr Mitarbeiter*innen.



in Deutschland knapp 6.900 Unternehmen mit einer Arbeitnehmer*innen-Anzahl zwischen 500 bis mehr als 10.000 Personen, welche somit zu der Einhaltung des Lieferkettengesetzes verpflichtet wären. Im Übrigen ist nicht zwingend die Anzahl an Mitarbeiter*innen von Firmen dafür ausschlaggebend, welchen Einfluss ein Unternehmen entlang der Lieferkette ausübt. Auch kleinere Unternehmen können z.B. mit wenigen Mitarbeiter*innen für schwere Umweltschäden und Missachtung von Menschenrechten verantwortlich sein. Trotzdem wären aktuell Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter*innen von der Sorgfaltspflicht befreit und müssten somit nicht auf die Umstände entlang der Lieferkette achten. Negative Aspekte, wie Umweltschäden und Menschenrechtsverletzungen können dementsprechend ebenso eintreten, wenn weniger als 500 Mitarbeiter*innen beschäftigt sind. Unter diesen Gesichtspunkten sollte der Umsatz und die sonstigen verfügbaren Ressourcen der Unternehmen bei der Beachtung der Sorgfaltspflicht nicht außer Acht lassen werden (vgl. Lieferkettengesetz 2020).

Überdies erschließt sich der Kritikpunkt, dass das Lieferkettengesetz nur für Unternehmen gelten soll, welche ihren Sitz in Deutschland haben. Durch diese Vorgabe werden somit Betriebe von dem Gesetz befreit, welche ihren Standort im Ausland haben aber trotzdem in Deutschland geschäftstätig sind (vgl. Lieferkettengesetz 2020). Um Wettbewerbsverzerrungen innerhalb der EU zu umgehen, muss eine einheitliche Lösung bzw. ein Gesetz für alle EU-Länder geschaffen werden (vgl. Finanznachrichten 2021).

Das Lieferkettengesetz umfasst eine deutliche Beschreibung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten, welche sich zudem an den internationalen Standard der UN-Leit-

prinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNLP) richten. Damit die Pflichten jederzeit von Unternehmen aktiv verfolgt und eingehalten werden, müssen diese von (Bundes-) Behörden geprüft werden (vgl. Lieferkettengesetz 2020). Allerdings enthält der Gesetzesentwurf aktuell noch einige Lücken, welche für die optimale Umsetzung noch geschlossen werden müssten. Darunter zählt z.B. die **menschenrechtliche Sorgfaltspflicht**, welche einen Prozessstandart umfasst und nicht als Erfolgspflicht gilt, sondern viel mehr als Bemühungspflicht von Unternehmen (vgl. Lieferkettengesetz 2020). Diese Sorgfaltspflicht soll u.a. Risikofelder, wie Verletzungen der Menschenrechte ermitteln. Dazu zählt auch das Einhalten von Umweltschutz und das Vorgehen gegen Korruption entlang von Lieferketten. Werden Verstöße ermittelt, so sollen Maßnahmen vollzogen werden, um diese Vergehen zu beheben. Um Auswirkungen wie diese ermitteln zu können, müssen dazu die unterschiedlichen Stakeholder*innen mit in die Risikoermittlung einfließen. Außerdem soll Bezug zu den internationalen Menschenrechtsinstrumenten genommen werden. Ebenfalls zu bemängeln gilt, dass aktuell kein Bezug zu dem humanitären Völkerrecht besteht (vgl. ebd.). Um eine einheitliche Auslegung zu ermöglichen, wäre es augenscheinlich sinnvoller, sich auf die relevanten internationalen Rechtsquellen zu beziehen. So wäre es auch Unternehmen aus dem Ausland möglich, ihr Handeln dementsprechend anzupassen (vgl. ebd.).

Darüber hinaus ist im Rahmen des Lieferkettengesetzes keine eigenständige **Sorgfaltspflicht auf die Umwelt** ausgerichtet. Umweltaspekte werden genau wie Korruption im Zusammenhang mit der menschlichen Risikoermittlung nur als Risikobereich in der Risikoermittlung eingetragen. Ferner ist nicht ausdrücklich definiert, wie der Begriff des Umweltschutzes auszulegen ist und wann der Umweltschutz Bezug zum

Menschenrecht nimmt. Schließlich müssten Sanktionierungen auch gegen Unternehmen erhoben werden können, welche (noch) keine Menschenrechtsverletzungen begangen haben. Dementsprechend umfasst der Entwurf des Lieferkettengesetzes im Bereich der Umwelt noch keine umfassenden materiellen Standards und Durchsetzungsmechanismen, welche für das Erreichen jedoch von hoher Relevanz wären (vgl. ebd.). Die **Durchsetzung durch zivilrechtliche Haftung** beinhaltet ebenfalls einige Kritikpunkte. Es ist u.a. zu beanstanden, dass für geschädigte Personen vor Gericht keine Beweiserleichterung angemerkt ist. Das hat zur Folge, dass eine Sorgfaltspflichtverletzung in einem Prozess so gut wie gar nicht bewiesen werden kann. Eine Haftung ist also nur dann vorgesehen, wenn eine Verletzung von wesentlichen Rechtsgütern vorhersehbar und vermeidbar gewesen wäre. Die Beweislast bei Schadenersatzklagen liegt bei diesen Fällen grundsätzlich bei Kläger*innen und wird somit kaum zu beweisen sein. Hier könnte über eine Beweislastermittlung oder -umkehr für die Kläger*innen nachgedacht werden. Auch eine Erweiterung des Rechtsgüterkatalogs wäre eine Maßnahme, um Kläger*innen den Schadenersatz zu erleichtern. Eine Aufzählung der relevanten Menschenrechtsinstrumente, um ihren deliktsrechtlichen Schutz zu gewähren, wäre demnach ein denkbarer Ansatz. Auch eine Ausschließung gegenüber der Außenwirtschaft bei Verstößen gegen die Sorgfaltspflicht von Unternehmen könnte dazu führen, dass diese aufmerksamer eingehalten werden (vgl. ebd.).

In Bezug auf die **öffentliche Beschaffung und Außenwirtschaftsförderung** ist im aktuellen Entwurf nicht beschrieben, dass ein Ausschluss von der Außenwirtschaft stattfindet, wenn die Sorgfaltspflicht nicht beachtet wird. Würde dies mit in den Gesetzesentwurf einbracht werden, könnte vermieden

werden, dass die Bundesregierung zu Menschenrechtsverletzungen beiträgt (vgl. ebd.).

Ein weiteres Problem des aktuellen Gesetzesentwurf liegt darin, dass es **Ausnahmen von Haftungsregelungen für Unternehmen** gibt, welche eine pauschale Haftungsfreistellung bei Fahrlässigkeit ermöglicht. Derzeit herrscht noch der Grund-

satz, dass Unternehmen für Schäden entlang der Lieferkette durch die Fahrlässigkeitshaftung befreit sind. Dieses Gesetz würde den betroffenen Kläger*innen somit nicht gerecht werden (vgl. ebd.).

Abschließend lässt sich sagen, dass menschenrechtliche Sorgfaltspflichten schon seit 2011 in den UN-Leitprinzipien

vorgesehen sind und die Einhaltung dessen bereits seit 2016 von deutschen Unternehmen auf freiwilliger Basis erwartet wird. Außerdem sind viele international tätige Unternehmen in anderen Ländern bereits mit Sorgfaltspflicht-Gesetzen konfrontiert. Zudem ist der dreijährige Inkrafttretungsprozess als zu lang zu bewerten und müsste deutlich schneller von staten gehen (vgl. ebd.).

6. FAZIT

In diesem Bericht wurde anhand der Betrachtung von Corporate Social Responsibility geprüft, inwiefern Deutschland auf Public Policy Ebene versucht der Ressourcenknappheit entgegenzuwirken. Die Recherche wurde größtenteils auf Internetquellen und Broschüren von Initiativen gestützt. Dies ist für eine Auswertung des aktuellen Stands erforderlich. Bei der Auswahl der Internetquellen wurde auf die Verlässlichkeit der getroffenen Aussagen geachtet. An sinnvollen Stellen wurden jedoch Bücher unterstützend zu den Internetquellen herangezogen.

Zusammenfassend kann zunächst einmal festgehalten werden, dass in Deutschland bereits gesetzliche Rahmenbedingungen existieren, durch die einige wirtschaftliche Akteur*innen zu unternehmerischer Verantwortung verpflichtet werden. Ein Großteil der deutschen Unternehmen ist jedoch von dieser Verpflichtung bisweilen ausgeschlossen.

Der grundsätzliche Ansatz von CSR birgt prinzipiell eine Vielzahl an positiven Elementen, durch die nicht nur unsere

Umwelt profitiert. Auch das Unternehmen selbst kann durch verantwortungsvolles Handeln langfristig profitieren und Wettbewerbsvorteile erzielen. Beispielsweise entsteht durch CSR-Maßnahmen eine höhere Identifikation von Mitarbeiter*innen an das jeweilige Unternehmen, weshalb sie sich längerfristig an das Unternehmen binden. Daneben kann CSR ebenfalls zu einer erhöhten Innovationsfähigkeit im Unternehmen führen und im gleichen Zuge Umsatzsteigerungen generieren. Von Relevanz ist allerdings, dass CSR in das gesamte unternehmerische Handeln integriert wird, da nur so ein Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung für die Gesellschaft geleistet werden kann.

Der größte Kritikpunkt ist dabei jedoch, dass die aktuellen Regelungen, bislang nur für kapitalmarktorientierte Unternehmen mit einer Beschäftigungsanzahl von über 500 Mitarbeiter*innen gelten. Aufgrund eben dieser fehlenden einheitlichen Umsetzungspflicht können darüber hinaus Schlupflöcher entstehen, die zur Folge haben, dass weiterhin von Unternehmen nur lückenhaft soziale, ökologische und ökonomische

Verantwortung übernommen wird. Sprich, ein Unternehmen hat die Möglichkeit, CSR in einem Teilbereich stringent zu verfolgen, während in einem anderen (viel wichtigerem Bereich) CSR vernachlässigt wird.

Das aktuell geplante Lieferkettengesetz geht zwar einen Schritt weiter und kann die Erreichung von CSR Zielen in einem Unternehmen vorantreiben. Jedoch ist dies nicht die Lösung des allgegenwärtigen Problems der Etablierung von verantwortungsbewussten und nachhaltigen Unternehmenspraktiken. An dieser Stelle bedarf es einer Ausweitung konkreter Maßnahmen. Offen ist derzeit, ob das Lieferkettengesetz noch diese Legislaturperiode eingebracht werden wird. Auch die Form des Gesetzes ist bislang noch unbekannt.

Insgesamt gesehen müssen also zusätzliche Vorgaben geschaffen werden, damit in Zukunft Unternehmen unabhängig von ihrer Größe dazu verpflichtet werden, nachhaltig zu wirtschaften. Für kleinere Unternehmen ist es von enormer Wichtigkeit, dass sie bei der Erstellung der Berichte unterstützt



werden. Denn bis heute haben größere Unternehmen bei der Berichterstellung immer noch einen Vorteil.

Schlussendlich lässt sich festhalten, dass CSR viel mehr als nur Vorteile für Unternehmen beinhaltet. Global gesehen kann auf diese Weise der zunehmenden Ressourcenknappheit entgegengewirkt werden. So werden Ressourcen nicht aufgebraucht, sondern stehen künftigen Generationen auch in Zukunft weiterhin zur Verfügung.

8. QUELLEN:

Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility: eine Begriffserläuterung. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Jg. 6. Heft 2. S. 231-236.

Bentele, G.; Nothhaft, H. (2011): Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlage, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 45-70.

Bronfenbrenner, U. (1979): A future perspective in the ecology of human development: Experiments by nature and design, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bustamante, S.; Pelzeter, A.; Ehlscheidt, R. (2018): Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität. Eine Fallstudien-gestützte Untersuchung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gogoll, F.; Wenke, M. (2018): Wie weit reicht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen entlang der Supply Chain? Anmerkungen aus wirtschaftsethischer und CSR-praktischer Sicht. In: Gadatsch, A.; Ihne, H.; Monhemius, J.; Schreiber, D. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter. Innovation – Steuerung – Compliance. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 77-89.

Helmold, M.; Dathe, R.; Dathe, T.; Groß, D-P.; Hummel, F. (2020): Corporate Social Responsibility im internationalen Kontext. Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Wertschöpfung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Icks, A.; Levering, B.; Maaß, F.; Werner, A. (2015): Chancen

und Risiken von CSR im Mittelstand. IfM-Materialien. No. 236. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn.

Kirchhoff, K.R. (2006): CSR als strategische Herausforderung. In: Gazdar, K., Habisch A., Kirchhoff, K.R.; Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. S. 13-33.

Kreipl, C. (2020): Verantwortungsvolle Unternehmensführung. Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krys, C. (2017): Megatrends – Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit. In: Wunder, T. (Hrsg.): CSR und strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. S. 45-65.

Martinuzzi, A. (2012): CSR und Wettbewerbsfähigkeit. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. S. 619-633.

Meffert, H. (1994): Marketing-Management: Analyse – Strategie – Implementierung. Wiesbaden: Gabler.

Mildner, A. (2011): Konfliktrisiko Rohstoffe? Herausforderungen und Chancen im Umgang mit knappen Ressourcen. Berlin: Stiftung Wirtschaft und Politik.

Mildner, A.; Richter, S.; Lauster, G. (2011): Resource Scarcity - A Global Security Threat?. Berlin: Stiftung Wirtschaft und Politik.

Mintzberger, H. (1983): The Case for Corporate Social

Responsibility, Cambridge: The Journal of Business Strategy, 4. Jg. Heft 2. S. 3-15.

Stibbe, R. (2019): CSR-Erfolgssteuerung. Den Reformprozess verstehen, Reporting und Risikomanagement effizient gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Schneider A.; Schmidpeter R. (2015): Corporate Social Responsibility- Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schröder, N. I. (2020): CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Beurteilung aus Arbeitsperspektive. Wiesbaden: Springer Gabler.

Votaw D; Sethi, S. (1973): The corporate dilemma: traditional values versus contemporary problems. Englewood Cliff. N.J.: Prentice Hall.

Weber, T. (2015): Das Spannungsfeld von CSR und Produktmanagement. In: Weber, T. (Hrsg.): CSR und Produktmanagement. Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. S.1-25.

Wunder, T. (2017): CSR und strategisches Management: Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt. Wiesbaden: Gabler Verlag.



LÖSUNGSFINDER*INNEN

Von: Josefa Davalos Quevedo, Jasmin Kröger, Jonas Pabst, Louisa Peters, Theresa Rhode, Jana Schütze, Kimberly Vindas Rojas

1. UNTERNEHMERTUM NEU DENKEN

Sie streben danach die Zukunft der Wirtschaft neu zu denken und gleichzeitig nachhaltig mitgestalten? Super! Die Gründung eines neuen Unternehmens ist ein aufregender und herausfordernder Prozess, und alles steht und fällt mit dem Geschäftsmodell. Denn dieses beschreibt die Grundprinzipien, wie das zukünftige Unternehmen Werte schaffen und liefern kann (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 42).

Dieser Bericht zeigt Ihnen anhand einer fiktiven Geschäftsidee, wie sie mithilfe eines modernen und innovativen Tools namens "Business Model Canvas" das Verständnis für Ihre Geschäftsidee fördern können. Die Geschichte des fiktiven Unternehmens *RESCONOMY* führt Sie anschaulich durch die einzelnen Phasen der Entwicklung und Ausgestaltung einer sozial orientierten Geschäftsidee. Aus den genannten Herausforderungen und Aha-Momenten können Sie ihre eigenen Schlüsse für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee ziehen. Los geht's!

SOZIALES UNTERNEHMEN? – SOZIAL-UNTERNEHMEN!

Wenn Sie feststellen, dass Sie für ein Thema brennen, dass ‚sozial‘ in dem Sinne ist, als dass es das Gemeinwohl oder die Verbesserung der Lebenslage einzelner Zielgruppen im Blick hat und Sie gleichzeitig ein Interesse haben, einen innovativen Beitrag zur Lösung gesamtgesellschaftlicher Probleme zu leisten – dann könnte aus Ihnen ein*e *Social Entrepreneur* werden (vgl. Gluns 2016: 468). Gesellschaftlich orientierte Unternehmer*innen vereinen soziale Zielsetzungen und lösungsorientiertes unternehmerisches Denken, indem sie sich einerseits aus dem bestehenden Pool unterschiedlicher Organisationsformen und -strukturen, Rechtsformen, Finanzierungsmöglichkeiten, Ressourcen und Strategien bedienen und diese nach ihren Bedürfnissen kombinieren (vgl. ebd.: 477) – und gleichzeitig Freude an den Chancen unkonventioneller Wege haben und visionär denken und handeln.

Wie das geht? Das können Sie lernen, indem Sie nachfolgend das fiktive Sozialunternehmen *RESCONOMY* auf seinem Weg zu einem Geschäftsmodell in Form des *Business Model Canvas* begleiten.

RESSOURCENKNAPPHEIT UND UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG

Vera Wortung, die Gründerin von *RESCONOMY*, hat den Beitrag der Forscher*innen gelesen und weiß um das globale Problem der Ressourcenknappheit mit seinen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Folgen - bis hin zum Entzug der Lebensgrundlage der, die Erde bevölkernden, Lebewesen (vgl. BUND 2009). Schon lange liegt ihr das Thema am Herzen. Vera ist aufgefallen, dass es bereits viele verschiedene Ansätze auf den unterschiedlichsten Ebenen gibt, der ursächlichen Verknüpfung von Wirtschaft und Ressourcenverbrauch zu begegnen.

So gibt es auf nationaler politischer Ebene beispielsweise bereits eine Berichterstattungspflicht über nichtfinanzielle Angelegenheiten -wie Umwelt-, Arbeitnehmer*innen- und Sozialbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung (vgl. Zacharakis 2020) - für börsennotierte große Unternehmen und Konzerne mit mehr als 500 Mitarbeitenden (vgl. Deloitte 2017). Außerdem zeigen Diskussionen um eine freiwillige Verantwortungsübernahme durch Unternehmen für die von ihnen in Anspruch genomme-

gen Unternehmens sehr motiviert und angetrieben. Die Gedanken, die sie mit ihrem Team diesbezüglich teilt und der dadurch angestoßene Prozess wird im Folgenden dargestellt.

2.3. DESIGN THINKING PROCESS UND PRODUKTENTWICKLUNG

Der Designprozess (bzw. die Entwicklung des Geschäftsmodells) hat ungefähr 4 Monate gedauert. Der erste Schritt, den das Team unternahm, war ein „Brainstorming“, um gemeinsam eine Herausforderung zu finden und zu definieren, die eine Lösung erfordern könnte. Allerdings war dem *RESCONOMY*-Team zu diesem Zeitpunkt noch nicht alles klar.

Vera und das *RESCONOMY*-Team recherchierten zum Thema „Wirtschaft und Ressourcen“ und beschlossen, die einzelnen dazugehörigen Aspekte weiter zu definieren. Vera hat einen Beitrag der Forscher*innen gelesen und ihn mit dem Team geteilt. In diesem Moment waren sie überrascht über die Informationen über Corporate Social Responsibility und die Vorteile, die es für das Unternehmen bringt, ein verantwortungsbewusstes Unternehmen zu sein.

Während der *RESCONOMY*-Treffen wurden die verschiedenen Lösungen, die es für die Herausforderung „Ressourcenknappheit“ geben könnte, immer wieder diskutiert. Ein Teammitglied schlägt ein Siegel vor, jemand anderes fand einen Leitfaden eine gute Idee und ein weiteres Mitglied schlug eine App mit Informationen für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) vorgeschlagen. Auf diese Weise erforschte das Team mehr und mehr diese Lösungen und welche davon die beste sein könnte.

Bei einem der Treffen von *RESCONOMY* teilte Vera mit dem Team weitere Informationen, die sie über *Corporate Social Responsibility* gelesen hatte. „In Deutschland gibt es viele verschiedene Siegel für Corporate Social Responsibility“, erwähnte Vera, „ich denke, wir sollten eine andere Lösung wählen“. Dann schlägt das Team vor, ein Treffen zu planen, bei dem sie alle einen *Design Thinking Process* durchführen.

Bei der Durchführung des *Design Thinking Process* verwendete das Team ein Online-Whiteboard. Zusätzlich folgten sie verschiedenen Schritten, um den Prozess durchführen zu können:

- **SCHRITT 1: Beschreiben Sie das gesellschaftliche Problem/die gesellschaftliche Herausforderung noch mal in wenigen/einem Satz. Und überlegen Sie, welche wichtigen Daten Sie aus früheren Recherchen erhalten haben?**
- **SCHRITT 2: Bitte beschreiben Sie Ihre Persona - die Zielgruppe, für die Sie Ihre Lösung erarbeiten wollen.**
- **SCHRITT 3: Ideen-Brainstorming - Sammeln Sie so viele Ideen wie möglich, keine Bewertung, keine realistische Checks. Denken Sie groß!**
- **SCHRITT 4: Der Prototyp - Wie sieht Ihre Lösung/ Ihre Lösungen für das gesellschaftliche Problem aus?**
- **SCHRITT 5: Wie geht es weiter?**

Nachdem das *RESCONOMY*-Team alle Schritte durchlaufen hatte, wurde die Idee ihres Produkts etwas klarer. Sie wollten einen Leitfaden für KMU entwickeln. Da der Leitfaden eine große Chance darstellt, den Zielkunden eine Vielfalt an Informationen zu geben, die ihnen helfen können zu verstehen, was CSR ist, warum es wichtig ist und auch die Erfahrungen anderer Unternehmen zu sehen.

Viele Fragen waren jedoch noch unklar: „Wie wollen wir den Leitfaden präsentieren?“, „Auf welche Ressource werden wir uns konzentrieren?“, „Wie wäre die genaue Struktur des Leitfadens?“, „Wer wären unsere Stakeholder?“. Schritt für Schritt definierte das *RESCONOMY*-Team die Antworten auf diese Fragen.

Das Team von *RESCONOMY* hat nach mehreren Treffen und Recherchen zu diesem Thema beschlossen, dass die Erstellung einer Website zur Darstellung des Leitfadens eine sehr gute Idee ist. Um möglichst vielen KMU den Zugang zum Leitfaden zu ermöglichen, könnte *RESCONOMY* mit einem entsprechenden Verband kooperieren. Außerdem erweiterten sie die Produktpalette auf 3 Komponenten: Leitfaden, Website und Beratung. Diese Produktstruktur würde ihnen die Möglichkeit geben, einen besseren Kontakt zu ihren Kund*innen zu haben und durch die Fokussierung auf deren individuelle Bedarfe sehr wahrscheinlich einen größeren Einfluss auf das Thema zu nehmen.

Sie entschieden dann, dass einige von ihnen sich auf die Erstellung eines Business Model Canvas (BMC) für das Geschäftsmodell konzentrieren würden und der zweite Teil der Gruppe sich mit den Prototypen der vorgeschlagenen Produkte auseinandersetzen könnte: also damit, wie eine Website erstellt werden kann, welche Struktur der Leitfaden haben sollten und wie eine Beratung bereitgestellt werden kann.

Das BMC hat dem Team geholfen, das Produkt weiter zu konkretisieren und eine bessere Vorstellung von dem zu bekommen, was sie tun wollen und welche Schlüsselstellen dazu relevant sind. So bestimmten sie beispielsweise ihre „Key-Partners“, „Channels“, „Revenue Streams“ und weitere.



effizientere und damit kostensparende Nutzung der Ressourcen als Motivation für sein eigenes Unternehmen in Bezug auf eine nachhaltigere und ressourcensparende Ausrichtung.

Darüber hinaus sieht er die Herausforderung einer thematischen Auseinandersetzung mit unternehmerischer Verantwortung und Ressourcenschonung in den begrenzten personellen Kapazitäten vieler KMU. Diese erschweren es einen Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen schneller voranzutreiben.

BEDARFSANALYSE

Im Interviewverlauf wird deutlich, dass Herr Buchholz einen starken Bedarf nach einem einfacheren Informationsbezug zu relevanten Nachhaltigkeitsthemen verspürt. Er gibt an, dass dadurch personelle und zeitliche Ressourcen gespart werden könnten. Dies könnte eine niedrigere Hemmschwelle für weitere KMU bedeuten, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen.

Zudem wünscht er sich einen stärkeren überregionalen Austausch mit weiteren brancheninternen KMU. Seiner Wahrnehmung nach fehle dieser besonders im Handwerk, da auf nationalen oder überregionalen Messen häufig ein besonderer Fokus auf größeren Unternehmen liege.

Inhaltlich sticht besonders der Wunsch nach „operativen Handlungsempfehlungen“ hervor. Daher könne er sich die Informationsbereitstellung u.a. auf Messen für KMU, oder entsprechend über die Handwerkskammern vorstellen, um so den Bezug zu den gesonderten Herausforderungen von KMU zu integrieren.

Darüber hinaus sieht er den Bedarf eines Anreizsystems für KMU, um die Geschwindigkeit der nachhaltigen unternehmerischen Entwicklung von KMU zu beschleunigen.

VORSTELLUNG DER PRODUKTE & FEEDBACK

Im letzten Teil des Pre-Tests wurde Herrn Buchholz die *RESCONOMY*-Produktpalette vorgestellt: die Idee eines website-basierten Leitfadens, der die Informationen je nach Ressource besonders in Bezug auf die Herausforderungen von KMUs gliedert, sowie die Möglichkeit der überregionalen Vernetzung durch ein auf der Website integriertes Forum.

Die Reaktion zu den, bis zu diesem Zeitpunkt, entwickelten Produkten ist sehr positiv und wird von dem Geschäftsführer als äußerst hilfreich eingestuft. Besonders die Informationsbereitstellung über die Verbände begrüßt er sehr, da er darin eine einheitliche Darstellung und breite Ansprache innerhalb der Branchen sieht.

! TIPP: Learning: Das *RESCONOMY*-Team konnte aus dem Pre-Test viele wertvolle Informationen sammeln und entscheidet sich zudem, den Wunsch nach „individuellen operativen Handlungsempfehlungen“ in Form einer KMU-Beratung in das Produktprogramm aufzunehmen.

Nach der Weiterentwicklung des *RESCONOMY*-Geschäftsmodells steht nun im nächsten Schritt ein zweiter Pre-Test an. In diesem Schritt werden zwei bis drei KMUs, sowie mindestens ein Branchenverband mit einbezogen!

3. BUSINESS MODEL CANVAS

Das Business Model Canvas (BMC) hilft Ihnen zu beschreiben wie Ihre Organisation Werte schaffen, liefern und erfassen kann. Das Modell ist dafür in neun Kacheln aufgeteilt, welche zusammengenommen das Geschäftsmodell abbilden. Am besten funktioniert der Prozess, wenn Sie die Leinwand großflächig ausdrucken, damit Sie und Ihr Team gemeinsam skizzieren und die Elemente des Geschäftsmodells ergänzen können. Diese Herangehensweise soll die Kreativität, die Diskussion und die Analyse der einzelnen Kacheln fördern (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 44). Die neun Kacheln werden im Folgenden vorgestellt.

3. 1. VALUE PROPOSITION

Zu Beginn Ihrer Reise der Verwirklichung Ihrer Geschäftsidee stehen Sie vor der Frage, welchen Mehrwert Sie für Ihre Kund*innen überhaupt schaffen möchten. Welches konkrete Problem Ihrer Kund*innen möchten Sie mit Ihrem Unternehmen lösen? Welche Kund*innenbedürfnisse wollen Sie befriedigen und warum sollten die Kund*innen in diesem Zusammenhang ausgerechnet Ihre Produkte oder Dienstleistungen in Anspruch nehmen?

Für die Beantwortung dieser Fragen hilft Ihnen der Baustein "Value Proposition" des BMC. Mithilfe dieses Bausteins fokussieren Sie sich insbesondere darauf, ein konkretes Wertversprechen zu formulieren, das für ein bestimmtes Kund*innensegment geschaffen wird (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 23). Dies ist deswegen von zentraler Bedeutung, weil Sie so

ganz konkret herausarbeiten können, was Ihr Unternehmen besonders auszeichnet und von anderen Unternehmen mit evtl. ähnlichen Angeboten abheben lässt - den sogenannten *Unique Selling Point* (USP). Das Ziel Ihres Wertversprechen besteht darin, dass Sie die Kund*innen an Ihr Unternehmen wenden und nicht an die Konkurrenz. Aus diesem Grund ist zu empfehlen, dass Ihr Wertversprechen auf die Anforderungen und Wünsche Ihres Kund*innensegments abgestimmt ist und explizit aufzeigt, welche Vorteile Ihr Unternehmen den Kund*innen bietet.

In diesem Kontext können Sie sich entscheiden, ob Ihr Wertangebot neu und innovativ kreiert wird, oder es bestehenden Marktangeboten ähnelt, sich aber durch zusätzliche Eigenschaften und Merkmale von diesen abhebt. Zudem können Sie unterschiedliche Schwerpunkte setzen: Soll Ihr Wertangebot eher quantitativ ausgerichtet sein und durch beispielsweise die Schnelligkeit Ihrer Dienstleistung oder Ihr besonderes Preisangebot punkten? Oder wollen Sie Ihr Value Proposition lieber qualitativ ausrichten und zum Beispiel mithilfe einzigartiger oder individueller Kund*innenerlebnisse überzeugen (vgl. ebd.: 22)?

Der nächste Schritt besteht darin, dass Sie sich entscheiden, welche Art von Bedürfnis oder Bedürfnissen Ihres spezifischen Kund*innensegments Sie befriedigen möchten. Für die Umsetzung haben Sie verschiedene Möglichkeiten, von denen wir Ihnen nachfolgend drei präsentieren werden:

NEUHEITEN: Hierbei fokussieren Sie sich bei der Formulierung Ihres Wertangebots auf ein völlig neuartiges Bedürfnis Ihrer Kund*innen. Diese haben zuvor noch nicht wahrgenommen, dass sie dieses Bedürfnis haben, weil ein solches Angebot noch nicht auf dem Markt existiert (vgl. ebd.: 23). Mit Ihrer Unternehmensgründung schaffen Sie jedoch ein bis dahin einzigartiges und neuartiges Angebot, welches das Verlangen bei den Kund*innen weckt, dieses zu erhalten.

LEISTUNG: In diesem Zusammenhang schaffen Sie einen Wert, indem Sie den Kund*innen in Ihrem Value Proposition zusichern, dass Sie eine bereits auf dem Markt bestehende Leistung auf besondere Art und Weise verbessern. Diese Verbesserung kann beispielsweise darin bestehen, dass Sie dem*der Kund*in eine leichtere und verständlichere Bedienung der Produkte versprechen, da sie durch Ihr Unternehmens schneller funktionieren und grafisch ansprechender designt wurden (vgl. ebd.).

ANPASSUNG: Ihr Value Proposition kann auch darin bestehen, dass Sie keine neue Produkt- oder Dienstleistungspalette zur Verfügung stellen, wodurch die allgemeinen Bedürfnisse der Kund*innen erfüllt werden. Vielmehr kann ihr Wertversprechen damit verbunden sein, dass Sie spezifische Werte für einzelne Kund*innen schaffen, die explizit auf diese abgestimmt sind. Der Vorteil dieser Möglichkeit besteht darin, dass auf den*die jeweilige*n Kund*in konkret abgestimmte und maßgeschneiderte Dienstleistungen oder Produkte geschaffen werden (vgl. ebd.).



Sie ansprechen und welches Ihnen nicht so wichtig ist. Nur so können Sie ein konkretes Verständnis für die Zielgruppe entwickeln und auf die spezifischen Kund*innenbedürfnisse eingehen.

Vera Wortung steht bei Ihrer Unternehmensgründung von *RESCONOMY* vor der gleichen Herausforderung und stellt sich die Frage, für wen sie konkret Ihre Angebote schaffen möchte. Sie entscheidet sich ganz bewusst für die Klein- und Mittelständischen Unternehmen als primäre Zielgruppe, die sich hinsichtlich einem ressourcenschonenderen Wirtschaften umstrukturieren möchten. Als indirekte Zielgruppe definiert Sie die Wirtschaftsverbände, die das kostenpflichtige Angebot des Leitfadens kaufen und für ihre Mitglieder bereitstellen sollen. Die Verbände können mithilfe des Leitfadens ihren Mitgliedsunternehmen nicht nur deutliche Wettbewerbsvorteile aufzeigen, sondern zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung motivieren und damit zu einer nachhaltigen und langlebigen Unternehmenskultur beitragen. Hiermit unterstützen sie ihre Mitgliedsunternehmen bei gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderung hinsichtlich teurer werdender sowie endlicher Ressourcen.

! TIPP: Treffen Sie eine ganz bewusste Entscheidung, welches Segment Sie bedienen möchten und welches nicht. Versetzen Sie sich anschließend in den*die Kund*in und stellen sie sich dabei die Frage, worin der Vorteil der Kund*innen liegt, ausgerechnet Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu konsumieren, vor allem aber auch, wie oft und auf welche Art und Weise dies geschehen wird. Je konkreter Sie versuchen, das Verhalten Ihrer Zielgruppe zu verstehen, desto stärker kann sich ein ausgeprägtes Verständnis für die spezifischen Kund*innenbedürfnisse entwickeln. Der Vorteil hierbei besteht

darin, dass, wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer Kund*innen nachvollziehen und bedienen können, sie diese langfristig und nachhaltig an Ihr Unternehmen binden können!

3.3. CUSTOMER CHANNELS

Die Customer Channels (Kund*innenkanäle) spezifizieren die Kommunikations-, Distributions- und Vertriebskanäle, über die das Unternehmen Kund*innen erreicht (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 32). Die folgenden Leitfragen helfen Ihnen, dieses Element des Business Model Canvas zu spezifizieren:

- **Wie wird das Produkt oder die Dienstleistung an* Kund*innen geliefert?**
- **Über welche Kommunikationskanäle wird mit den Kund*innen kommuniziert?**
- **Über welche Vertriebs- und Verkaufskanäle wird das Produkt oder die Dienstleistung vertrieben?**
- **Welche Kanäle werden diese Kund*innensegmente am einfachsten erreichen?**
- **Welche Kanäle sind profitabel und erzielen optimale Umsätze?**

Üblicherweise werden hier zwei Arten von Kanälen unterschieden: direkte oder indirekte (vgl. Cardeal et al. 2020: 6). Direkte Kanäle werden auch als proprietäre Kanäle beschrieben und sind solche, die es ermöglichen, das Produkt oder die Dienstleistung direkt vom ursprünglichen Hersteller an Kund*innen zu vertreiben. Diese Kanäle nutzen in der Regel eigene Geschäfte oder Websites, um Produkte direkt an die Kund*innen anzubieten. Im Vergleich dazu bieten indirekte Kanäle Produkte oder Dienstleistungen über Drittunternehmen an. Zum Beispiel durch den Verkauf von Produkten oder

Dienstleistungen in Einzelhandelsgeschäften oder den Vertrieb dieser im Großhandel. Natürlich ist es auch möglich, eine Strategie zu definieren, die beide Arten von Kanälen kombiniert (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 33).

Bei der Erstellung des Businessplans von *RESCONOMY* hat Vera Wortung festgelegt, dass die Verbände für die Bekanntmachung des neuen Service- und Produktangebots von *RESCONOMY* verantwortlich sind. Folglich ist es für *RESCONOMY* nicht unbedingt notwendig, den Werbekanal zu bestimmen, da die zukünftigen Kund*innen des Produkts und der Dienstleistung durch die Verbände darauf aufmerksam gemacht werden.

Stattdessen müssen Vera Wortung und ihr Team die Kommunikations- und Vertriebskanäle bestimmen, die für die Servicebereitstellung genutzt werden sollen. Vera fragt sich: Wie wird die Dienstleistung/das Produkt von *RESCONOMY* die Kund*innen erreichen?

An dieser Stelle analysiert Vera Wortung die verschiedenen Möglichkeiten der Kommunikations- und Distributionskanäle, die für *RESCONOMY* von Vorteil sein könnten. Sie möchte einen Kanal definieren, der es dem Unternehmen ermöglicht, den Service und das Produkt auf direkte, einfache, effiziente und kostengünstige Weise an die Kunden zu liefern.



3.7. KEY RESOURCES

Key Resources (Schlüsselressourcen) bezieht sich auf den Block im BMC, in dem die wichtigsten Vermögenswerte für das Funktionieren des Geschäftsmodells beschrieben sind (vgl. Sparviero 2019: 245). Das bedeutet, dass dieser Aspekt die wichtigsten Ressourcen für die Aktivitäten einer Organisation oder eines Geschäftsmodells berücksichtigt. Diese Ressourcen können physisch, finanziell oder menschlich sein (vgl. Cardeal et al. 2020: 5). Um die verschiedenen Schlüsselressourcen zu bestimmen, ist es hilfreich, sich einige Fragen zu stellen, beispielsweise: „Auf welchen Ressourcen baut meine Value Proposition maßgeblich auf?, Welche Schlüsselressourcen brauche ich, um den Kundennutzen zu erfüllen?, Welche Ressourcen erfordern meine Distributionswege/Kundenbeziehungen/Erlösquellen“ (Sammer 2021). Die Fragen können helfen, eine klare Vorstellung, nicht nur von den Ressourcen, sondern auch von der Infrastruktur und den Aspekten zu bekommen, die für die Bereitstellung des gewünschten Produkts oder der Dienstleistung notwendig sind.

Für das Geschäftsmodell von *RESCONOMY* wurden mehrere Aspekte berücksichtigt, die von Bedeutung sind und ohne die die Organisation nicht existieren könnte. Im Folgenden sind die verschiedenen Ressourcen aufgelistet, die, wie bereits erwähnt, menschliche, physische und finanzielle sind.

- **Daten oder Informationen für die Richtlinien und die Website**
- **Finanzmittel für die Bezahlung von Dienstleistungen, Personal und physischen Aspekten**
- **Beziehungen für die Datensammlung: (Informationen über Organisationen, Firmen, Personen und technische Informationen für die Entwicklung von Produkten)**

PERSONAL:

BETRIEBSWIRT*IN :

- **Verwaltungsaufgaben (10 Wochenstunden)**
- **Recherche, Erstellung und Pflege des Leitfadens und der Website, Partner*innen und Kund*innenpflege (10 Wochenstunden)**
- **Unterstützung bei Beratungsaufgaben (5 Wochenstunden)**

UNTERNEHMENSBERATER*IN

- **Beratungstätigkeiten (25 Wochenstunden)**

BETRIEBS- UND GESCHÄFTSAUSSTATTUNG/ PHYSISCHE RESSOURCEN:

- **Büromiete (inkl. Strom, Gas und Wasser)**
- **Büromöbel und technische Ausstattung (inkl. Internet)**
- **Channel/Website (Erstellung ausgelagert; Webpace/ Hosting)**

Es ist wichtig zu erwähnen, dass alle Ressourcen für die Schaffung des *RESCONOMY*-Geschäftsmodells miteinander verwoben sind. Mit anderen Worten: Damit einige der Ressourcen existieren können, werden zuerst andere benötigt.

Zum Beispiel: Geld wird benötigt, um die Anlagen für die Verwaltung des Büros zu beschaffen oder um das Personal zu bezahlen. Außerdem sind Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteur*innen notwendig, damit Mitarbeitende den Kontakt zu wichtigen Partner*innen herstellen oder aufrechterhalten können. Und um die Website oder die Richtlinien zu entwickeln, werden Daten benötigt. Dies ist von Bedeu-

tung, denn um diese Kachel effektiv zu machen, müssen alle grundlegenden Ressourcen für die Entwicklung des Modells berücksichtigt werden.

Daher gibt es mehrere Empfehlungen für Sie, um eine angemessene Auswahl der Key-Ressourcen zu treffen:

- **Wichtig ist, dass Sie die für Ihr Kern-Geschäftsmodell benötigten Ressourcen identifizieren. Dazu empfehlen wir ein „Brainstorming“.**
- **Neben dem Erkennen von Schlüsselressourcen müssen diese auch richtig verwendet werden. Wissen Sie, wie die Ressourcen im Prozess eingesetzt werden oder was die Ergebnisse sein werden? Dieser Aspekt kann bei der Planung des Modells beachtet und berücksichtigt werden.**
- **Es ist auch von Bedeutung, dass bei der Arbeit an diesem Punkt die anderen Aspekte des BMC berücksichtigt werden, da sie alle zusammenwirken und übereinstimmen müssen.**

! TIPP: Vergessen Sie nicht, dass das BMC ein Ganzes ist und dass jeder einzelne Punkt mit den anderen harmonieren muss. Um die Key Resources zu definieren, müssen Sie unter anderem die Distribution Channels, Revenue Streams und Customer Relations berücksichtigen!

3.8. COST STRUCTURE

In der Kostenstruktur erfassen Sie nun all die Kosten und Aufwände, die notwendig sind, um das von Ihnen entwickelte Geschäftsmodell anzustoßen und aufrecht zu erhalten. Diese können sich in erster Linie an den Schlüsselressourcen (vgl. Kachel 7) orientieren, sollten dabei zur Vollständigkeit aber auch die Wertvorstellungen, die Kund*innenbeziehungen und



Aus dieser Kalkulation ergeben sich ca. 7.500€ variable oder einmalige Kosten. Die Fixkosten belaufen sich monatlich auf 8.047€ und jährlich auf 96.564€. Für *RESCONOMY* entstehen Kostenvorteile durch einen Verbundeffekt, der sich aus der Nutzung des Website-Channels für die Distribution der Produkte *RESCONOMY* Guide und der Plattform *resconomy.de* ergibt.

! TIPP: Zögern Sie nicht, zunächst grobe Schätzungen über mögliche Kosten und Aufwände zu Rate zu ziehen. Internetseiten und Statistiken helfen Ihnen dabei, realistische Mittel- und Schätzwerte für spezifische Posten zu ermitteln. Wenn Sie es ganz genau wissen möchten, halten Sie Rücksprache mit ihre*r Finanzberater*in. Und: Veranschlagen Sie lieber etwas zu viel als zu wenig Kosten und Aufwände, halten sie die Kostenstruktur aber dennoch möglichst minimalistisch!

3.9. KEY REVENUES

Das Team von *RESCONOMY* ist sich bewusst, wie wichtig die Auseinandersetzung mit den einzelnen Revenue Streams (deut.: Einzahlungsströme) für den Erfolg ihres Geschäftsmodell ist. Denn ohne kontinuierliche Einnahmequellen kann kein Unternehmen am Markt bestehen. Vera Wortung und ihr Team stellen sich daher zunächst die folgenden Fragen:

- Welchen Wert sind unsere Kund*innen wirklich bereit für unsere Produkte zu zahlen?
- Wie viel kann jeder Revenue Stream zu den Gesamteinnahmen unseres Unternehmens beitragen?

In die Überlegung fließen die unterschiedlichen Arten der Generierung von Revenue Streams mit ein:

Hierzu zählt der **Verkauf von Vermögensgegenständen** – der klassische Verkauf von physischen Produkten. Im Gegensatz dazu können ebenso Einnahmen generiert werden, indem die Eigentumsrechte an diesen Produkten nicht verkauft werden, sondern lediglich das Recht auf Nutzung eines Produktes durch **Verleih, Vermietung oder Leasing** verkauft wird. Weiter stellen auch die Erhebung von **Lizenzgebühren** und die Gebühren für **Werbemaßnahmen** legitime Möglichkeiten zur Einnahmengenerierung dar. Vera und ihr Team fokussieren sich jedoch auf die Einnahmengenerierung durch **Abonnementgebühren** für den kontinuierlichen Basis-Zugriff auf die *RESCONOMY*-Website, sowie darüber hinaus die Erhebung von **Nutzungsgebühren** für das *RESCONOMY*-Premiumangebot der Website zum Netzwerken und Austausch. Als dritte Einnahmequelle fungiert das individuelle Beratungsangebot für KMU (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 30f.).

RESCONOMY implementiert also zwei Arten von Revenue Streams in das Geschäftsmodell: Durch die Partner*innenschaft mit den Branchen- und Berufsverbänden werden wiederkehrende Umsätze generiert, indem den Verbandsmitgliedern (KMU) ein regelmäßiger Zugang sowie Updates zu dem Ressourcenleitfaden über die eigene *RESCONOMY*-Website geboten wird. Darüber hinaus werden wiederkehrende Einnahmen durch die Premiumversion mit Zugriff auf ein Netzwerk aus Unternehmer*innen und Diskussionsforen generiert.

Transaktionserlöse, also Umsätze die aus einmaligen Kund*innenbeziehungen entstehen, möchte *RESCONOMY* über das individuelle Beratungsangebot für Klein- und Mittelständische Unternehmen erzielen (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 30f.).

Dabei kann es für jeden Revenue Stream unterschiedliche Preismechanismen geben. Diese stellen einen sehr wichtigen Hebel bei der Prognostizierung des Gewinns dar. Es gilt, den Spielraum der Preise im Vorhinein zu definieren, um so später nach eventuellen Rabatten oder Preisverhandlungen dennoch die gewollten Einnahmen zu erzielen (vgl. Elmaleh und Deplus 2019).

Vera Wortung und das *RESCONOMY*-Team stehen daher erneut vor der Herausforderung sich folgende Fragen zu beantworten und diese in die eigene Strategie mit einfließen zu lassen:

- Wofür und wie viel zahlen unsere Kund*innen bereits?
- Wie bezahlen sie und wie würden sie lieber bezahlen?
- Wie könnte sich der Preis zukünftig entwickeln? (vgl. ebd.)
- Festpreis oder variabler Preis? (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 30f.)

Das *RESCONOMY*-Team entscheidet sich für eine Kombination aus vordefinierten Preisen für den Zugang zum Basisprodukt und die Premiumversion. Die Beratungsleistung soll je nach Umfang der geforderten Dienstleistung und in Abhängigkeit der unternehmerischen Größe des*der Kund*in dynamisch gestaltet werden. Dieser Ansatz bietet den Vorteil für die Zielgruppe, dass sie sich zusätzlichen Service in Abhängigkeit der Notwendigkeit dazu kaufen können.

! TIPP: Wenn es um die Preisgestaltung Ihrer Produkte und die Festlegung der unternehmerischen Einnahmequellen geht, ist eine intensive Recherche gefragt! Die aktuellen Preise am Markt und die bisherige Preisentwicklung sollten in die Preis-



Dies ist für die Nutzer*innen sehr einfach und verständlich beschrieben, damit eine direkte Anwendung erfolgen kann.

Der Kern des zweiten Kapitels bildet dann eine Methodenauflistung zur Einleitung von Change-Prozessen. Für unterschiedliche Phasen werden unterschiedliche Methoden vorgeschlagen und beschrieben. Die Anwender*innen können diese Methoden individuell anpassen und somit passgenau nutzen. Vor der detaillierten Beschreibung der jeweiligen Methode wird kurz benannt, welche Ziele mit der Methode erreicht werden können und wie hoch der Aufwand der Umsetzung ist. So können sich die Anwender*innen Methoden auswählen, die sie in ihren individuellen Change-Prozessen unterstützen. Hier wird auch auf *RESCONOMY Consulting* verwiesen, das Beratungsangebot von *RESCONOMY*. Dieses wird im weiteren Verlauf noch detailliert beschrieben. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt in dem Kapitel mit den Methoden ist die Mitarbeitendpartizipation. Es wird beschrieben, wie Mitarbeitende bestmöglich eingebunden werden können, damit auch ihnen die Relevanz deutlich wird und sie sich mit der Neuausrichtung des Unternehmens identifizieren. Durch die Methoden, Tipps und Empfehlungen in diesem Kapitel kann die Veränderung im Unternehmen angestoßen und auch gut durch das Management begleitet werden. So richtet sich das Unternehmen erfolgreich und nachhaltig neu aus.

KAPITEL 3: NETZWERK UND ÖFFENTLICHKEIT

Im dritten Kapitel erhalten die Nutzer*innen des *RESCONOMY Guides* hilfreiche Informationen zur Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit. Einige Best Practise Beispiele zeigen auf, wie Unternehmen es geschafft haben, einen schonenden

Umgang mit Ressourcen in ihre Unternehmenstätigkeiten optimal zu implementieren. Die vielfältigen Beispiele zeigen, welche Möglichkeiten es gibt und welche Chancen eine Umstellung zudem bietet. Außerdem werden in den Beispielen auch Herausforderungen genannt, auf die die Unternehmen im Transformationsprozess gestoßen sind. Weitere Herausforderungen und mögliche Fehlerquellen werden im vierten Kapitel noch genauer behandelt.

Das dritte Kapitel bietet ebenso eine Übersicht über existierende Gütesiegel im Bereich Wasserverbrauch. Die Nutzer*innen lernen nicht nur unterschiedliche Siegel kennen, sondern erfahren auch, wofür diese stehen und welche Standards damit bestätigt werden. Außerdem erfahren die Nutzer*innen, wie sie sich mit den einzelnen Siegeln zertifizieren können.

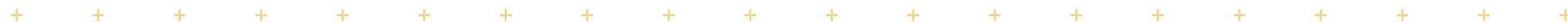
Darüber hinaus erhalten die Nutzer*innen Tipps im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing: Wie kann die Neuausrichtung des Unternehmens gewinnbringend an die Kund*innen kommuniziert werden? Wie werden neue Zielgruppen auf das Unternehmen aufmerksam und wie können somit neue Kund*innen gewonnen werden? Welche Partner*innenschaften sollte das Unternehmen in den Blick nehmen? Wie sollte die Neuausrichtung im Mission Statement, im Vision Statement, im Code of Conduct benannt werden? Bei all diesen Fragen hilft der *RESCONOMY Guide* dem Unternehmen mit hilfreichen Informationen weiter.

Ebenfalls wird in diesem Kapitel aufgezeigt, welche Finanzierungsmöglichkeiten existieren. Hier wird ein Fokus darauf gelegt, welche Zuschüsse und Subventionen eingeworben werden können und wie eine mögliche Antragstellung abläuft. Diesbezüglich wird auch aufgeklärt, dass eine Umstellung der

Unternehmensstrategie nicht zwangsläufig kostspielig und zeitaufwendig ist, sondern vor allen Dingen auch dazu führt, die eigene Wettbewerbssituation zu verbessern, potenzielle Neukund*innen zu gewinnen und das Unternehmen zukunftsfähig auszurichten.

KAPITEL 4: BLICK NACH VORNE

Im letzten Kapitel wird der Blick nach vorne - in die Zukunft - gerichtet: Wie sieht die Zukunft für Klein- und Mittelständische Unternehmen aus? Warum ist es dabei wichtig, Ressourcen zu schonen und wie wird der Startpunkt gesetzt, endlich loszulegen und die dazu gewonnenen Kenntnisse anzuwenden? Hilfreich sind auch die Ausführungen dazu, welche möglichen Fehlerquellen und Stolpersteine dem eigenen Unternehmen bei der Transformation begegnen können. Wichtig ist dabei aber vor allen Dingen, dass der *RESCONOMY Guide* aufzeigt, wie die Fehler vermieden werden können und wie Stolpersteine aus dem Weg geschafft werden können. Denn alle Nutzer*innen der *RESCONOMY*-Produkte sollen bestmöglich und individuell unterstützt werden. Aus diesem Grund wird in dem letzten Kapitel auch noch auf die Vorteile der umfangreichen Website *rescomomy.de* hingewiesen und das Beratungsangebot von *RESCONOMY Consulting* vorgestellt, damit das Unternehmen bestmöglich aufgestellt ist, um die globalen Herausforderungen als Chance zu begreifen und nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die Welt jeden Tag etwas besser zu machen.



RESCONOMY	WASSERKNAPPHEIT	POLITIK	CHANGEMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN (PREMIUM)	BEST PRACTICE BEISPIELE (PREMIUM)	SERVICE (PREMIUM)	KONTAKT
Die Idee	Wasserknappheit	Gesetze und Rahmenbedingungen	Finanzierung (Subvention)	Best Practice 1	Beratung	
Das Team	Sustainable Development Goals	Lieferkettengesetz	Erste Schritte und Modelle	Best Practice 2	Veranstaltungen	
Partner	Weitere knappe Ressourcen	Welches Siegel ist das Richtige?	Beratungsstellen	Best Practice 3	Forum	
			Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	Best Practice 4	Anmeldung Newsletter	
			Mythen, Fakten und Fake-News			
			Leitfaden			

boten. Für Besucher*innen der Seite wird hier zum einen die Beratung (siehe Beratung) vorgestellt. Zum anderen wird, um die Vernetzung mit externen Partner*innen als auch den Kund*innen zu fördern, die Kategorie "Veranstaltungen" eingebaut. Sie sammelt übersichtlich Informationen und Daten zu bevorstehenden Seminaren, Workshops, Vorträgen oder sonstigen Treffen.

Das RESCONOMY-Team überlegt weiter, wie die Kund*innen langfristig motiviert werden können, die Website häufiger aufzurufen. Die Idee von Vera Wortung ist hier die Erstellung eines Newsletters. Dieser soll allen Kund*innen mit Premiumzugang Infos zu Aktualisierungen auf der Website geben und diese anregen die Website erneut aufzurufen. Inhaltlich wird hier auf politische Veränderungen, wie neue Gesetzgebungen,

eingegangen, neue Best Practices vorgestellt oder heiß diskutierte Themen des Forums aufgegriffen.

Das Forum soll eine Plattform bieten, auf der Unternehmer*innen über Herausforderungen berichten und diskutieren. Vorgegebene Themenfelder sind z.B. mögliche Förderungen, aktuelle Änderungen zum Lieferkettengesetz oder Erfahrungen mit CSR. Dabei sollen die Kund*innen möglichst autark miteinander interagieren und somit ein Ort der Hilfe zur Selbsthilfe entstehen. Falls wenig Interaktionen verzeichnet werden, können RESCONOMY-Moderatoren die Gespräche weiter anregen.

! TIPP: Ziel im Onlinemarketing ist es, online gefunden zu werden mit einer möglichst ansprechenden Aufmachung und

möglichst ohne hohen finanziellen oder zeitlichen Aufwand. Bei der Erstellung sollte überlegt werden, ob die Website komplett eigenständig kontrolliert wird, eine Drittanbieter-Plattform genutzt wird oder Informationen auf anderen Websites integriert werden. In jedem Fall empfiehlt sich nach Veröffentlichung eine Suchmaschinenoptimierung (SEO, search engine optimization) durchzuführen. Darunter werden alle Aktivitäten verstanden, die die bessere Platzierung der eigenen Online-Angebote in den organischen bzw. redaktionellen Trefferlisten der Suchmaschinen erzielen fördert. (vgl. Eng 2017: 4)!



5. SCHLUSSWORT

Wie jede neue Herausforderung, Veränderung oder Reise, kann auch die Verwirklichung Ihrer Geschäftsidee von Erfolgen und Rückschlägen gekennzeichnet sein. Lassen Sie sich jedoch nicht von kleinen Misserfolgen abschrecken, sondern nutzen Sie dies als Chance, sich bereits während des Prozesses der Unternehmensgründung weiterentwickeln und verbessern zu können.

Die Verwirklichung eines Startups ist kein Dauersprint. Planen Sie deswegen genügend Zeit für die Vorbereitung, Organisation und Umsetzung ein, um sich nicht von Rückschlägen unter Druck setzen zu lassen und auch einmal durchatmen und kleine Zwischenerfolge feiern zu können. Dies sorgt nicht nur für ein höheres Durchhaltevermögen bei Ihnen, sondern motiviert auch die Mitarbeitenden bei schwierigeren Phasen aktiv am Ball zu bleiben. In diesem Zusammenhang empfehlen wir Ihnen auch, dass Sie Ihre Mitarbeitenden mit ins Boot holen, sie stetig über Neuheiten oder Veränderungen informieren und an den Prozessen teilhaben lassen. Hiermit können Sie bereits von Anfang an für eine offene Unternehmenskultur sorgen und Mitarbeitende stärker an Ihr Unternehmen binden.

Viele der notwendigen Grundlagen, Hinweise und Umsetzungstipps für eine erfolgreiche Verwirklichung Ihres Startups halten Sie mit diesem Schreiben nun in Ihren Händen. Lassen Sie sich von Vera Wortung und dem *RESCONOMY*-Team mitnehmen und wagen auch Sie die Reise zu Ihrem maßgeschneiderten Geschäftsmodell. Also - zögern Sie nicht, sondern starten Sie jetzt mit Ihrer verantwortungsbewussten Unternehmensgründung. Viel Erfolg!

6. LITERATURVERZEICHNIS

BUND (2009): Ohne Mass und Ziel: Über unseren Umgang mit den natürlichen Ressourcen der Erde, [online] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/ressourcen_und_technik/ressourcen_natuerliche_ressourcen_foee_bericht.pdf [17.01.2021].

Cardeal, Gonçalo/ Höse, Kristina/ Ribeiro, Inês/ Götze, Uwe (2020): Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance, [online] <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9130/htm> [14.01.2021].

Deloitte (2017): CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz: Ausweitung der nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattung, [online] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/risk/Deloitte_CSR_Brochure_final.pdf [17.01.2021].

Eng, Philipp (2017): Erste Schritte im Online-Marketing. Suchmaschinen - Content - Soziale Medien, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Elmaleh, Julien / Deplus, Stéphane (2019): Revenue Streams & Preisgestaltung: Die Bedeutung für Ihr Business, [online] <https://www.punktfranchise.de/artikel/revenue-streams-und-preisgestaltung-franchising-6495/> [20.01.2021].

Engelmann, Tobias/ Liedtke, Christa/ Rohn, Holger/ Bowry, Jaya (2013): Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand: Möglichkeiten zur Steigerung der Ressourceneffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen, [online] <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/10079.pdf>. [20.01.2021].

Gluns, Danielle (2016): Soziales u(U)nternehmen. Was steckt hinter dem Hype um ‚social entrepreneurship‘?, in: Hall-

mann, Thorsten/Zimmer, Annette (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden: SpringerVS, S. 467-482.

Initiative Lieferkettengesetz (2020): Eckpunkte für ein Lieferkettengesetz: Zivilgesellschaftliche Auswertung, [online] https://lieferkettengesetz.de/wp-content/uploads/2020/07/Initiative-Lieferkettengesetz_Auswertung-Eckpunkte.pdf [17.01.2021].

Keck, Wolfgang (2017): CSR und Kleinstunternehmen: Die Basis bewegt sich!, Gabler Verlag.

Maassen, Alexandra (2018): Sustainable Business Models: An Imperative in the Strategic Management of Companies and Organizations, in: Management Dynamics in the Knowledge Economy, S. 323-335.

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Raith, Dirk (2013): CSR-Beratung: Eine empirische Untersuchung, in: Mythos CSR: Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung, Wiesbaden: Springer VS, S. 237-279.

Rabe von Pappenheim, Jörg (2009): Das Prinzip Verantwortung: Die 9 Bausteine nachhaltiger Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler.

Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, New York: Crown Business.

Sammer, Werner (2021): Der Business Model Canvas:

Dein Geschäftsmodell kompakt, [online] <https://ut11.net/blog/dein-geschäftsmodell-kompakt-der-business-model-canvas/> [17.01.2021].

Sparviero, Sergio (2019): The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, in: Journal of Social Entrepreneurship, Routledge, S. 232-251.

Zacharakis, Zacharias (2020): Menschenrechte sind machbar, [online] <https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-09/lieferkettengesetz-menschenrechte-einhaltung-unternehmen-deutschland-arbeitsbedingungen> [17.01.2021].



KOMMUNIKATOR*INNEN

Von: *Martin Garmatter, Lorena Maldonado Pérez S., Jana Reckmann, Sandra Schwarzmann, Mirjalisa Walz*

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

- bzw. beziehungsweise
- CSR Corporate Social Responsibility
- KMU Klein- und mittelständische Unternehmen
- NPO Nonprofit-Organisation(en)
- u.a. unter anderem
- u.U. Unter Umständen
- z.B. zum Beispiel

1. EINLEITUNG

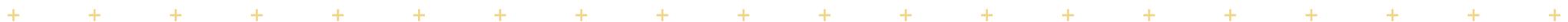
Heutzutage wird unternehmerisches Handeln nicht mehr nur unter einen finanziellen Aspekt gefasst. Die Auswirkungen der Globalisierung auf die Märkte, soziale Veränderungen in der Gesellschaft, das steigende Bewusstsein für die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Umwelt und die Möglichkeit, verantwortungsvoll zu investieren, haben dazu geführt, dass viele Unternehmen ihr Verhalten überdenken (vgl. Gordon und Nelke 2017:28). In diesem Zusammenhang ist die Rolle der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland von großer Bedeutung. Das steigende Bewusstsein für die sozialen Auswirkungen und die Nachhaltigkeit von Unternehmen, führen zunehmend zu neuen Aktivitäten welche sicherstellen sollen, dass die internen und externen Prozesse

auch in KMU sowohl für die Arbeitnehmenden als auch für die Kund*innen oder anderen Stakeholder*innen zufriedenstellend sind. Zusammengefasst werden diese Aktivitäten unter dem Oberbegriff Corporate Social Responsibility (CSR), welcher von der Europäischen Union als aktiver und freiwilliger Beitrag von Unternehmen zur Verbesserung der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Situation definiert wird (vgl. Europäische Kommission 2001:30). Dabei kann es sich um interne als auch externe Maßnahmen handeln (vgl. ebd.). Interne Maßnahmen konzentrieren sich auf die Mitarbeitenden und externe Maßnahmen auf das Geschäftsumfeld und die Stakeholder*innen (vgl. ebd.).

Im Rahmen einer von der Europäischen Kommission durchgeführten Online-Umfrage mit 500 Mitarbeitenden aus verschiedenen KMU wurde festgestellt, dass 48% der Befragten noch nie von dem Begriff CSR gehört hatten (vgl. EU-Kommission 2018:12). Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die Kommunikation von CSR bzw. die Relevanz von CSR nicht ausreichend öffentlichkeitswirksam kommuniziert wird. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit nach geeigneten Kommunikationskanälen zu suchen, damit die Verbreitung von CSR in diverser Weise erfolgen kann und alle Unternehmen erreicht, die den Nutzen daraus ziehen wollen. Die richtige Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg für jede Aktivität, jedes Angebot, jeden Verkauf u.a., durchgeführt werden soll; im Kontext des Marketings kann dieser Begriff als Übermittlung von Informationen, Einstellungen, Erwartungen oder

Verhalten an eine bestimmte Gruppe verstanden werden. (vgl. Bruhn et al. 2016:2).

In diesem Kontext mit den Themen Nachhaltigkeit, Ressourcen, KMU und CSR soll im folgenden Bericht die Rolle der Kommunikator*innen im Themenfeld Ressourcenkonflikte und Wirtschaft erläutert werden. Im ersten Teil wird das Canvas-Modell „Storytelling“ im Detail erklärt; eine kurze Erläuterung und Definition dieses Modells und inwiefern das STC einen Mehrwert zur Kommunikation von CSR beiträgt; weiter wird erklärt, wie die Gruppe der Kommunikator*innen das richtige Konzept für die Präsentation gefunden hat; anschließend wird allgemein über die Zielgruppe gesprochen und warum sie für dieses Thema relevant ist; zusätzlich wird die Rolle der Forscher*innen und Lösungsfinder*innen identifiziert. Zum Abschluss dieses ersten Teils werden einige weitere Erklärungen und Kommentare zu einigen Aspekten der Geschichte und der Form der Präsentation gegeben. Im zweiten Teil des Berichts wird das Gesamtkonzept der Kommunikation vorgestellt, dass in zwei Phasen unterteilt wird und Online- und Offline-Kommunikationsinstrumente aufzeigt. Als letzten Punkt dieses Berichts wird es eine kurze Reflexion über die Rolle der KMUs und die Bedeutung einer guten Umsetzung von CSR geben.



2.1. WAS IST DAS STORYTELLING CANVAS?

Das Storytelling Canvas ist ein Design-Instrument, das entwickelt wurde, um eine Idee, eine Strategie oder eine Theorie in Form einer geschichten-artigen Erzählung zu präsentieren. „Design“ wird in diesem Kontext als ein „lernbarer, wiederholbarer und strukturierter Prozess“ (Lokitz et al. 2018:9) verstanden. Grundsätzlich soll dieser Prozess dabei helfen, Wandel und Unsicherheit zu strukturieren und mit Hilfe von unterschiedlichen Instrumenten als Organisation krisenresistenter und agiler zu werden (vgl. Lokitz et al. 2018:10). Der Kernpunkt des Design-Ansatzes ist die Wiederholung: Beobachten, Optionen ableiten, Optionen prüfen, sie umsetzen und wieder von vorne beginnen. Nur so ist es möglich, „langfristig mit Mehrdeutigkeit und Wandel umzugehen“ (Lokitz et. al. 2018:11). Das Storytelling Canvas dient zur Hilfe bei der Entwicklung einer Geschichte, um eine Idee oder ein Produkt einem Publikum z.B. Investor*innen oder Kund*innen zu präsentieren. Das Instrument knüpft an die lange Tradition des Wissenstransfers über Geschichten an und soll die Gefühle und Sinne der Zuhörer*innen aktivieren um so einen (sensorischen) Lerneffekt hervorzurufen, der durch die nüchterne Präsentation von reinen Zahlen und Informationen nicht erreicht werden könnte (vgl. Lokitz et. al. 2018:72).

Das Storytelling Canvas besteht insgesamt aus acht Feldern. Zu Beginn ist es wichtig, das Thema der Geschichte, ihr Ziel und ihre Zielgruppe festzulegen (Feld eins bis drei). Die Felder vier und acht beschäftigen sich mit den Gefühlen und Gedanken, die die Zuhörer*innen haben, bevor und nachdem sie die Geschichte gehört haben. In den Feldern fünf, sechs und sieben wird die eigentliche Geschichte aufgebaut,

die letztendlich zum Sinneswandel führen soll. Hier geht es um den Rahmen der Geschichte (Einleitung), die Botschaft, die kommuniziert werden soll (Hauptteil) sowie die Argumente, Fakten und Anekdoten, die die Geschichte überzeugend machen (Schluss) (vgl. Lokitz et. al. 2018:75). Wichtig bei der Entwicklung der Geschichte ist es, sich immer wieder in die Perspektive der potentiellen Zuhörer*innen zu versetzen. Es ist möglich, dass die Geschichte unterschiedlichen Gruppen erzählt werden soll, was bedeutet, dass sie an die jeweilige Gruppe angepasst werden muss. Hierbei sind nicht nur verschiedene Stakeholder*innen gemeint. Berücksichtigt werden müssen auch eher rationale bzw. eher emotionale Zuhörer*innen – beide Gruppen sollten mit der Geschichte angesprochen werden (vgl. Lokitz et. al. 2018:74). In dem Kommunikationskonzept ist der zentrale Kanal eine live/online Präsentation, die zunächst regional und später auch deutschlandweit stattfinden soll. Für diese Präsentation wurde eine Geschichte gewählt, die mit dem Storytelling Canvas entwickelt wurde. Sie dient als roter Faden in der Präsentation. Die Geschichte dreht sich um den fiktionalen Charakter der Emilia Koch, einer Unternehmensinhaberin in einem KMU im Landkreis Osnabrück. Die Zuhörer*innen begleiten sie auf ihrer Reise hin zu der Entscheidung, CSR in ihrem Unternehmen ausbauen zu wollen. Die Entscheidung fiel für diese Art der Präsentation, da der Ansatz des Storytelling Canvas den Verfasser*innen die Möglichkeit geboten hat, sich nah an dem eigentlichen „Geschichtenerzählen“ zu orientieren. Erhofft wird mit dieser Methode eine emotionale und sensorische Ansprache an die Zielgruppe. Mithilfe des aufgebauten Charakters im Sinne des Hero's Journey Canvas soll die Chance der Identifikation der Zielgruppe mit der Geschichte und ihrer Helden vergrößert werden (vgl. Lokitz et al. 2018:79).

2.2. WIE WURDE VORGEGANGEN?

Für die Entwicklung unseres Kommunikationskonzepts haben die Gruppenmitglieder*innen zwei Phasen durchlaufen: Zunächst musste jedes Gruppenmitglied ein eigenes Modell erstellen, in dem sie ihre Standpunkte auf der Grundlage ihres Wissens und ihrer Recherchen entwickelten; die zweite Phase war die Zeit für den Austausch von Ideen und für die endgültige Entwicklung des Konzepts.

Aus der Definition des darzustellenden Konzepts sollen die folgenden Punkte hervorgehoben werden, die die zentrale Achse unserer Vorstellung bilden:

INHALT: „Ein nachhaltiger Umgang mit endlichen Ressourcen zahlt sich für jedes KMU langfristig aus. Risiken für das Geschäftsmodell kann vorgebeugt werden und, es besteht die Chance verschiedene Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Durch CSR-Leitfäden wird die Umsetzung zunehmend auch für KMU immer leichter.“

Um die Rentabilität der KMU durch eine nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen zu verstehen, wird gesagt, dass diese vom Menschen zur Sicherung seiner Grundbedürfnisse, wie Gesundheit, Nahrung, Wirtschaft und Freizeit, genutzt werden. Der richtige Umgang mit Ressourcen sollte sich an den drei Achsen der Nachhaltigkeit orientieren: der ökologischen, der sozialen und der ökonomischen Achse, die eine sinnvolle Nutzung garantiert und zukünftige Generationen nicht gefährdet (vgl. Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. 2014:2). Im Wissen um die weltweite Bedeutung von Ressourcen kommt den KMU eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung zu nachhaltigen Unternehmen zu.



voll agiert. Diese Entwicklungen und Skandale führen zu einer zunehmenden Akzeptanz und Glaubwürdigkeitsproblem für viele Unternehmen. Porter und Kramer (2019:323) fassen zusammen: „The legitimacy of business has fallen to levels not seen in recent history.“ Zahlreiche Beispiele wie Abgasmanipulationen in der Autobranche, die Diskussionen um Subunternehmer in großen Schlachtbetrieben oder den Kohle- bzw. Atomkraftausstieg belegen: Wird das Geschäftsmodell von der Gesellschaft oder einflussreichen Stakeholdern als illegitim bewertet, dann ist es häufig so stark bedroht, dass es entweder überarbeitet werden muss oder sogar aufgrund einer fehlenden „Licence to Operate“ gar nicht mehr funktioniert (vgl. auch Du und Vieira 2012:415; für zahlreiche Beispiele: Wilburn und Wilburn 2011). Die Praxis zeigt zudem, dass Unternehmen oder ganze Branchen mit einem gesellschaftlich umstrittenen Geschäftsmodell zwar erfolgreich sein können, sich dies jedoch schnell und unerwartet ändern kann, wenn das Geschäftsmodell unverhofft Teil der öffentlichen Diskussion oder eines „Shitstorms“ wird.

An dieser Stelle werden die Teilnehmer*innen per „WordcloudTool“ gefragt: „Was denkt ihr auf welche Weise könnte das Geschäftsmodell eines Unternehmen bedroht werden, wenn es von (großen Teilen) der Gesellschaft oder wichtigen Stakeholdern nicht mehr als legitim angesehen wird?“ Die gesammelten Ergebnisse werden schließlich zusammengefasst und ergänzt.

„Das Unternehmen könnte die Unterstützung seiner wichtigsten Stake- und Shareholder verlieren: (Potenzielle) Kunden oder Kooperationspartner könnten das Unternehmen boykottieren (vgl. u.a. Lin-Hi und Müller 2013:1932; Hofstetter 2020; Curbach 2008:374f.) weil sie um ihr eigenes Ansehen fürch-

ten oder es nicht mit ihrem Gewissen vereinbaren können ein derartiges Unternehmen zu unterstützen. Aus gleichem Grund ist die Arbeitgeberattraktivität gefährdet, da (potentielle) Mitarbeiter*innen sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren wollen (vgl. Al Amri et al. 2019:181f.). Darüber hinaus legen Investoren immer mehr Wert auf nachhaltige Anlagen (vgl. u.a. Köhler 2020; boerse-online.de 2020; Bayer 2020) und wenden sich von Unternehmen ab deren Geschäftsmodell wenig nachhaltig sind. Nicht zuletzt könnte die öffentliche gesellschaftliche Kritik an bestimmten Unternehmen oder Aktivitäten die Politik dazu veranlassen diese künftig strikter zu regulieren und in besonders extremen Fällen komplett zu stoppen oder zumindest zu sanktionieren.

Zusammengefasst (vgl. Wilburn und Wilburn 2011): Unternehmen sollten im direkten Dialog mit relevanten Stakeholder prüfen ob Lücken zwischen dem Verhalten des Unternehmens und den Erwartungen der Stakeholder an die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen bestehen. Bei identifizierten Lücken gilt es zu überlegen wie mit diesen umgegangen werden kann. Ausgaben welche Helfen derartige Lücken zu schließen mögen kurzfristig zwar das Betriebsergebnis belasten können langfristig jedoch existenzsichernde Investitionen darstellen.“

Während des Vortrags wird Emilia bewusst, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit begrenzten Ressourcen nicht nur hilft, gesamtgesellschaftliche Probleme zu bewältigen, sondern auch im Interesse ihres Unternehmens ist. „Ein Verhalten, das der Gesellschaft schadet, stellt langfristig auch ein Risiko für mein eigenes Unternehmen dar.“ Sie nimmt sich deshalb fest vor, dem Thema Stakeholder*innenmanagement künftig eine größere Bedeutung beizumessen, mögliche Legi-

timitäts-Risiken zu suchen und wenn möglich zu beseitigen.

In einer kurzen Kaffeepause tauscht sich Emilia mit anderen Kongressbesucher*innen über das eben gehörte und mögliche Inhalte der nächsten beiden Vorträge aus. Dabei kommen Emilia erneut Zweifel ob ganzheitliche CSR Konzepte, die nicht nur auf die Vermeidung von groben Fehlverhalten abzielen, wirtschaftlich überhaupt umsetzbar sind. „Mal schauen was in den folgenden zwei Inputs über Chancen und Potentiale von CSR berichtet wird“. Vor allem auf den ersten Vortrag, von Forscher*innen, die sich besonders intensiv mit der CSR-Literatur auseinandergesetzt haben, freut sie sich. „Ich habe zwar schon vorher von möglichen Potentialen von CSR insbesondere fürs Marketing gehört, hatte mich aber noch nicht intensiver damit auseinandergesetzt. In meinem Unternehmen sieht man CSR bisher in der Regel vor allem als optionales gemeinnütziges Engagement, ohne großen direkten positiven Nutzen für das eigene Geschäftsmodell!“

[Input 2 Forscher*innen (inkl. Best Practise Beispiele)]

Emilia stellt begeistert fest, dass CSR, ein nachhaltiger und verantwortungsvoller Umgang mit endlichen Ressourcen und die Interessen Ihres Unternehmens sich nicht ausschließen. „Im Gegenteil: Ein verantwortungsvoller Umgang mit begrenzten Ressourcen kann ein echter Wettbewerbsvorteil werden. Ausgaben in diesem Bereich sind keine reinen Kosten oder Philanthropie, sondern Investitionen in die Zukunft des Unternehmens!“ Die Best Practise Beispiele haben ihr zudem gezeigt, dass dies auch für KMUs gilt. Emilia freut sich schon darauf, ihren Führungskräften von ihren neuen Erkenntnissen zu berichten.



3. KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

4.1. PHASE 1: ERSTER PITCH UND EVALUATION

Nachdem im vorhergegangenen Kapitel der Ausgangspunkt unseres Vortrages, die Zielgruppe und das finale Ziel eruiert wurde, soll folgend das Gesamtkommunikationskonzept vorgestellt werden. Dieses ist in zwei Phasen unterteilt und bedient sich verschiedener Online- und Offline Kommunikationsinstrumente, die zum Ziel haben sollen, Entscheidungsträger*innen in KMU von CSR zu überzeugen. Am Anfang des Kommunikationskonzepts und somit in der ersten Phase (siehe Grafik Phase 1), stehen mehrere Pilotvorträge, welche sowohl in Präsenz als auch online gehalten werden können. Diese richten sich an Unternehmer*innen und Entscheidungsträger*innen in KMU's, die im Raum Osnabrück ansässig sind. Um die Nachhaltigkeit der in den Vorträgen vermittelten Informationen über CSR zu sichern und um verschiedene Kommunikationsinstrumente miteinander zu kombinieren, sollen im Falle eines Vortrages in Präsenz anschließend Flyer verteilt werden, auf denen sich ein QR-Code mit Link zur Website und den Social Media Kanälen befindet (Siehe Abb. 3: Phase 1 auf Seite 63).

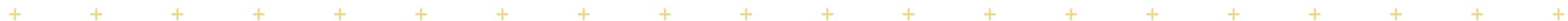
Da die Mediengesellschaft und deren Kommunikationsräume immer heterogener werden (in Kombination mit steigender Informationsopulenz) sollten sowohl Offline- als auch Online Kanäle genutzt werden, um die Zielgruppe über verschiedene Kanäle optimal ansprechen zu können (vgl. Kochhan und Moutchnik 2018:116) Eine Möglichkeit sich aus

der täglichen Informationsflut positiv abzuheben liegt in der Möglichkeit, den Zuhörer*innen (durch Verwendung verschiedener Kommunikationskanäle) die Entscheidung zu überlassen, wann und über welche Kanäle kommuniziert werden soll. Dieser Ansatz berücksichtigt dass sich verändernde Kommunikationsverhalten, denn so werden die Zuhörer*innen dazu angeregt, selbst die Initiative des Dialogs zu übernehmen (vgl. Schneider und Schmidpeter 2012:474) Im Falle eines Online Vortrages können die Website und die Social Media Kanäle direkt über einen Link geteilt werden.(Siehe Abb. 4: Phase 2 auf Seite 64.)

Das Kernstück der ersten Phase ist die Evaluation der Pilotvorträge. Die Evaluation wird mit Hilfe von Umfragen der Teilnehmer*innen am Ende des Vortrages, aber auch durch die Auswertung der vom Publikum gestellten Fragen geschehen. Diese Vorgehensweise lässt weitere Schlüsse darüber zu, wie die Zielgruppe auf den Vortrag reagiert und auf welche Wünsche oder Zweifel der Zielgruppe vermehrt eingegangen werden sollte. Ziel dieser Phase ist die anschließende Verbesserung des Vortrages anhand der Evaluationsergebnisse, welches zur besseren Annahme unseres Konzepts durch die Zielgruppe in Phase 2 führen soll. Ebenso wichtig ist es jedoch schon in Phase 1 relevante Entscheidungsfinder*innen sowie Stake- und Shareholder*innen zu überzeugen, Interessenverbände zu kontaktieren und für unser Vorhaben zu gewinnen, damit diese in Phase 2 als Multiplikator*innen fungieren können.

Mit (Interessens-)Verbänden sind Vereinigungen auf nicht-staatlicher Ebene gemeint, die verschiedene Interessen ihrer Mitglieder wahrnehmen und vertreten. Diese Interessen können wirtschaftlicher, sozialer, kultureller oder auch egoistischer Natur sein (vgl. Kaiser 1987:150). Dabei versuchen ebenjene Verbände vor allem Träger der öffentlichen Gewalt zu beeinflussen. Der Fokus liegt auf der Beeinflussung der für die angestrebte Veränderung zuständigen Instanz (vgl. Fischer 2012:50). Diese versuchte Einflussnahme von Interessenverbänden auf oftmals staatliche Akteure wird von der breiten Öffentlichkeit oft als „Lobbyismus“ oder „Lobbyarbeit“ beschrieben. Hierbei wird versucht die partikularen Interessen durch Einflussnahme der staatlichen Repräsentanten in der Gesetzgebung bzw. durch Implementation in Gesetzen mitzugestalten (vgl. Lösche 2007:21).

Im Zuge der Verankerung von CSR im Unternehmen sind solche Interessenverbände und mögliche Lobbyarbeit einzubeziehen und die Beziehungen zu eben jenen zu stärken. Denn Mitglieder*innen der Verbände und Lobbyist*innen können auch abseits des ausgearbeiteten Kommunikationsmodells als Multiplikator*innen fungieren. Besonders auf politischer Ebene soll so, durch gelungene Lobbyarbeit, ein Rückhalt und Unterstützung für die CSR in der lokalen und nationalen Politik (und deren Repräsentant*innen) geschaffen werden. Dies wiederum ist unerlässlich, um CSR möglicherweise auch durch Gesetze in Unternehmen zu verankern und somit eine verbindliche, allgemeingültige Grundlage für CSR zu schaffen. Auch kann durch gelungene Lobbyarbeit und verbunden



trumente sind durch ihre Funktion die Wirkung der anderen Instrumente zu verstärken charakterisiert (vgl. ebd.) und werden ebenso wie die Kristallinstrumente in einem nächsten Schritt des intrainstrumentellen Kommunikationsmixes spezifisch auf unterschiedliche Zielgruppen und deren Möglichkeiten der Erreichung eben dieser ausgewählt (vgl. Bruhn et al. 2016:43).

Durch das Hochladen des Vortrages ins Internet als Folgeinstrument (z.B. Youtube) kann dieser vergleichsweise ressourcenschonend einem breiteren Publikum, u.a. Personen die terminlich bei den Vorträgen verhindert waren, zugänglich gemacht werden. Den Vortragsbesuchenden selbst wird zusätzlich die Möglichkeit gegeben sich im Nachhinein erneut mit den thematischen Schwerpunkten zu befassen. Um eine langfristige Verhaltens- und Einstellungsänderung zu erzielen, greift die Kommunikationsstrategie in diesem Hinblick auf einen Ansatz der "Wiederholung durch regelmäßige Bespielung der verwendeten Social Media Plattformen" zurück (vgl. Heinrich 2018:105).

Der Einsatz der Social Media Plattformen zielt zunächst mit kurzen Messages, Bildern, Videos oder dem Teilen von Nachrichten darauf ab, Präsenz zu zeigen und sicherzustellen, dass interessierte Personen die Kampagne und deren Inhalte aktiv im Gedächtnis behalten. Mögliche Social Media Plattformen sind Facebook, Twitter, Instagram, aber auch geschäftsorientierte Netzwerk-Plattformen wie Xing und LinkedIn. Als Kristallinstrument für eine jüngere Zielgruppe der Generation Y wird hierbei vor allem Instagram mit dem Folgeinstrument der Blogs genutzt, während Facebook als Instrument die Generation Z ansprechen soll.

Die Verbreitung von Instagram, YouTube und Blogs innerhalb der deutschen Medienlandschaft zeigt sich u.a. in der zunehmenden Professionalisierung und Monetarisierung des Bereichs. Folgend wird anhand des Beispiels des Blogs, näher erläutert inwiefern dessen Verwendung eine positive Veränderung für Marketing, Kommunikationsstrategien sowie CSR bedeutet und eine Berichterstattung via Blog zunehmend interessanter für Werbetreibende macht (vgl. Kunstmann 2018:131): Vorteile der Zusammenarbeit mit professionellen Bloggern sind deren augenscheinliche Authentizität und eine gute Anpassung an Suchmaschinen im Internet. Zusätzlich nutzen Blogger als Ergänzung ihrer Kanäle häufig andere gängige Social Media Kanäle, um die Inhalte des Blogs zu verbreiten und erreichen somit eine potenzielle sehr hohe Follower*innenzahl (vgl. Kunstmann 2018:131). Dies resultiert in einer erleichterten Sammlung von Daten der Zielgruppe durch die Auftraggeber*innen bzw. Kooperationspartner*innen. Zudem besteht eine geringere Hemmschwelle für die Zielgruppe in Kontakt mit einer bloggenden Person zu treten, da diese eine Einzelperson ist, deren 'alltägliche' Motivationen und Tätigkeiten einer breiten Nutzerschaft verständlich sind (vgl. Kunstmann 2018:134).

Die Social Media Kanäle sind in erster Linie darauf ausgerichtet, für die Thematik zu sensibilisieren und möglichst viele KMU davon zu überzeugen ihren Umgang mit knappen Ressourcen zu hinterfragen sowie diesen verbessern zu wollen. Damit es jedoch nicht nur zu einer Veränderung der Einstellung, sondern auch das Verhaltens kommt, sollen interessierte Personen sich auf einer Kampagnen-Website (vgl. Heinrich 2018:102) detaillierter darüber informieren können inwiefern sie in ihrem eigenem KMU mit CSR ansetzen können. Hierfür könnten zum Beispiel Hinweise auf Leitfäden

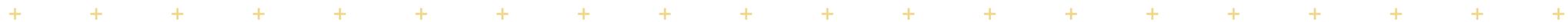
und Beratungsangebote (z.B. der von den Lösungsfinder*innen entwickelte) und Best-Practise Beispiele ansprechend aufgezeigt werden. Weitere mögliche Inhalte könnten ein FAQ oder eine Vernetzungsplattform (in der sich Entscheidungsträger*innen austauschen und gegenseitig Tipps geben können) sein. Zusätzlich können weiterführende Links zu den jeweiligen KMUs platziert werden, die das Konzept bzw. deren Unternehmens-CSR der dargestellten Strategie folgend, in ihr Unternehmenskonzept aufgenommen haben oder im Veränderungsprozess sind, um Transparenz und somit Vertrauen herzustellen (vgl. Wagner und Eichhorn 2018:12ff.). Zudem werden die KMUs zu Multiplikator*innen und somit zu einer Art Influencer im klein- und mittelständischen Unternehmensbereich.

Eine Berichterstattung in Social Media, z.B. weiterführend über den eigenen Unternehmensblog als Bestandteil des vorgeschlagenen Konzeptes, bietet weiter die Chance die Nachhaltigkeitsberichterstattung von den angesprochenen KMUs an zwei kommunikationsstrategisch wirksamen Stellen zu bereichern: Die direkte Diskussion und dem Verarbeiten von Ideen und Feedback der Nutzer*innen sowie eine Abwechslung zu dem für viele Nutzer weniger interessanten stichtagsbezogenen und rückwärtsgewandten Modus des Nachhaltigkeitsberichts. "Kombiniert mit moderner CSR-Berichterstattungssoftware, die z.B. Kennzahlen live, monats- oder quartalsweise zur Verfügung stellen, und einer aktuellen (Live-)Berichterstattung kann Social Media, dazu beitragen, dass CSR für alle Beteiligten lebt und erlebbar wird" (Wagner und Eichhorn 2018:126).

Die kooperative Gestaltung von Produkten und Botschaften wirkt sich auf die Beziehung zwischen Produzierenden und Konsumierenden aus. Social Media und damit zusammen-



2017:84). Seit deren Gründung vor 50 Jahren hat die Stiftung bereits rund 1,4 Mrd. Euro für zirka 20.000 Eigen- und Fremdprojekte zur Verfügung gestellt (vgl. Schwager 2017:86). Es stellt sich die Frage inwiefern KMU in einem nächsten Schritt der Kommunikation mit den Nachhaltigkeitsmodellen größerer Firmen vernetzt bzw. in diese einbezogen werden können. Vorteile lägen hierbei für die KMU vor allem in einem Zugriff auf die vorhandene Expertise im CSR-Bereich sowie deren mediale Promotion und eine daraus resultierende Schonung von eigenen Ressourcen. Die kooperierenden Großunternehmen würden unterdessen ein Capacity Building im innerdeutschen Land betreiben und würden somit ebenfalls zu einer erhöhten Nachhaltigkeitsbilanz beitragen, da sie zukünftige Multiplikator*innen unterstützen und dabei selbst CSR und Nachhaltigkeit multiplizieren. Stiftungen und NPOs könnten in diesem Schritt ebenfalls berücksichtigt werden, da Unternehmen wie "Beiersdorf" beispielsweise bereits mit dem gemeinnützigen Unternehmen "Innanatura" zusammenarbeiten, das Sachspenden von Beiersdorf und anderen Unternehmen sowie Organisationen auf einer digitalen Plattform zusammenfasst und deren logistische Abwicklung übernimmt (vgl. Reichenprenger 2017:74ff.).





HERAUSGEGEBEN VON

Hochschule Osnabrück
University of Applied Sciences
Albrechtstr. 30
49076 Osnabrück
Studiengang Management in Nonprofit-Organisationen
Gesä Birnkraut und Marlene Eimterbäumer
Wintersemester 2020/21

GRAPHISCHE GESTALTUNG:

sec Kommunikation und Gestaltung GmbH (Titel)
Zoe Carolin Then Bergh (Inhalt)

INHALTLICHE AUSARBEITUNG:

RESSOURCENKNAPPHEIT UND WASSERKNAPPHEIT

Forscher*innen von: Arsene Dognon, Lisa-Marie Haafke,
Clemens Koch, Vahid Sahraei, Cynthia Torres

Lösungsfinder*innen von: Ramin Amouei, Julia Bergert,
Annika Bestian, Malte Steffen, Sina Tiemann

Kommunikator*innen von: Jon Cadiñanos Echevarría,
Fernanda Costa Meneses Nunes, Lilly Herde, Lopez Garcia
Massiel Carolina, Fenja Wegner

RESSOURCENKNAPPHEIT UND WIRTSCHAFT

Forscher*innen von: Carlotta Dzionsko, Lena Eickers, Alicia
Jeurink, Lea Nolte, Alexander Termühlen

Lösungsfinder*innen von: Josefa Davalos Quevedo, Jasmin
Kröger, Jonas Pabst, Louisa Peters, Theresa Rhode, Jana
Schütze, Kimberly Vindas Rojas

Kommunikator*innen von: Martin Garmatter, Lorena Maldo-
nado Pérez S., Jana Reckmann, Sandra Schwarzmann,
Mirjalisa Walz



