



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft**

Eine qualitative Studie über psychologische Faktoren und die  
Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft

## **MASTER-ARBEIT**

2023

### **Autorin**

Studer, Michelle

### **Begleitperson**

Dr. Hauser, Mirjam

### **Praxispartner und -partnerin**

Impact Hub Bern

Julien, Nora

## **Zusammenfassung**

Die Erde befindet sich an den Grenzen ihrer Belastbarkeit. Dies fordert ein Umdenken der globalen Produktionssysteme. Die Wirtschaftsweise der Kreislaufwirtschaft gewinnt dadurch global an Relevanz. Der Impact Hub Bern unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) darin, kreislaufwirtschaftstaugliche Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Gemäss des Impact Hubs erfüllt die bisherige Beratungsdienstleistung jedoch die Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe nur bedingt. Dadurch stellt sich die Frage, welche psychologischen Faktoren die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft beeinflussen. Mit der vorliegenden Masterthesis wurden diese Faktoren bei KMUs der Textil- und Lebensmittelbranche innerhalb der Schweiz untersucht. Dazu wurden zehn Expertinnen- und Experteninterviews sowie eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, welche Werte, Einstellungen, subjektive Normen, wahrgenommene Verhaltenskontrolle, grüne wirtschaftliche Anreize und Umweltengagements als psychologische Faktoren Einfluss nehmen. Basierend darauf wurde ein Prototyp einer zukünftigen Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft entwickelt.

*Schlagerworte:* Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft, Beratungsdienstleistung, Hürden und Kreislaufwirtschaft, Unternehmen und Kreislaufwirtschaft, Theorie des geplanten Verhaltens, Means-End-Chain-Theorie, Werttheorie, Prototyp

**Anzahl Zeichen im Bericht (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang): 198'524**

## **Abstract**

The Earth is at the limits of its capacity. This calls for a rethinking of global production systems. The circular economy is thus gaining global relevance. The Impact Hub Bern supports small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing products and services that are suitable for the circular economy. However, according to the Impact Hub, the consultancy service provided so far meets the expectations and needs of the target group only to a limited extent. The question arises as to which psychological factors influence the demand for a circular economy consultancy service. Hence, this master's thesis investigated these factors in SMEs in the textile and food industry in Switzerland. For this purpose, ten expert interviews and a qualitative content analysis were conducted. The results show which values, attitudes, subjective norms, perceived behavioural control, green economic incentives and environmental commitments have an influence as psychological factors. Based on this, a prototype of a future consultancy service for circular economy was developed.

*Keywords:* sustainability, circular economy, consulting service, barriers and circular economy, enterprises and circular economy, theory of planned behaviour, means-end-chain-theory, value theory, prototype

**Number of characters in the report (incl. spaces, excl. appendix): 198'524**

## **Danksagungen**

An erster Stelle möchte ich mich bei Dr. Mirjam Hauser dafür bedanken, dass sie mich während meiner Masterthesis fachlich und persönlich sehr professionell begleitete und in der Zusammenarbeit inspirierte. Ebenso herzlich danke ich meiner Praxispartnerin Nora Julien des Impact Hubs Bern für die inspirierende Zusammenarbeit. Besonderer Dank den Interviewteilnehmenden für ihre Bereitschaft und Offenheit in den Experten- und Expertinneninterviews. Ich bedanke mich für spannende Einblicke in die Textil- und Lebensmittelbranche im Kontext der Kreislaufwirtschaft.

Bern, 17. November 2022

Michelle Studer

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	I
Abstract .....	II
Danksagungen.....	III
Inhaltsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung und Fragestellung .....	1
1.1 Ausgangslage und Relevanz .....	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellung .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	6
2 Theoretische Grundlagen .....	7
2.1 Nachhaltige Entwicklung.....	7
2.2 Kreislaufwirtschaft.....	9
2.3 Beratungsdienstleistung .....	11
2.4 Prototyp.....	13
2.5 Means-End-Chain-Theorie .....	13
2.6 Werttheorie .....	16
2.7 Theorie des geplanten Verhaltens.....	18
2.8 Zusammenfassung theoretischer Grundlagen .....	22
3 Methodisches Vorgehen.....	23
3.1 Gewähltes empirisches Vorgehen.....	23
3.1.1 Begründung des Forschungsdesigns .....	23
3.1.2 Qualitätssicherung und Güte des Forschungsverfahrens .....	24
3.1.3 Definition Stichprobe.....	24
3.1.4 Stimuli-Material.....	29
3.2 Qualitative Datenerhebung .....	33

3.2.1	Erhebungsmethode Expertinnen- und Experteninterviews.....	33
3.2.2	Konzeption des Interviewleitfadens.....	37
3.2.3	Probeinterview .....	41
3.2.1	Rekrutierung .....	42
3.2.2	Durchführung der Expertinnen- und Experteninterviews.....	44
3.3	Qualitative Datenanalyse .....	46
3.3.1	Transkription.....	46
3.3.2	Fokussierte Inhaltsanalyse .....	46
4	Ergebnisse .....	55
4.1	Verständnis der Kreislaufwirtschaft .....	55
4.2	Aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft .....	56
4.3	Werte der Unternehmen.....	57
4.4	Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung.....	64
4.5	Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung .....	74
4.6	Gruppenvergleiche hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit.....	77
4.6.1	Vergleich des Verständnisses der Kreislaufwirtschaft .....	78
4.6.2	Vergleich des aktuellen Engagements innerhalb der Kreislaufwirtschaft .....	79
4.6.3	Vergleich der Werte der Unternehmen .....	79
4.6.4	Vergleich der Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung.....	80
4.6.5	Vergleich der Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung .....	82
5	Diskussion.....	84
5.1	Interpretation der Ergebnisse .....	84
5.1.1	Verständnis der Kreislaufwirtschaft .....	84
5.1.2	Aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft .....	85
5.1.3	Wertehaltung der Unternehmen.....	86

5.1.4	Treiber und Hürden der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft.....	89
5.1.5	Unterschiede nach Branchen.....	90
5.2	Beantwortung der Fragestellung .....	91
5.3	Kritische Würdigung, Limitationen und Ausblick.....	109
6	Resümee .....	115
7	Literaturverzeichnis .....	117
8	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....	128
8.1	Tabellenverzeichnis .....	128
8.2	Abbildungsverzeichnis.....	128

# 1 Einleitung und Fragestellung

## 1.1 Ausgangslage und Relevanz

Die Erde befindet sich als Folge des global steigenden Ressourcenverbrauchs an den Grenzen ihrer Belastbarkeit (Bundesamt für Umwelt [BAFU], 2020). Seit 1970 hat sich der weltweite Verbrauch natürlicher Ressourcen mehr als verdreifacht und steigt weiter an. Über 90 % der Verluste an biologischer Vielfalt werden durch die Gewinnung und Verarbeitung von Naturgütern verursacht (Oberle et al., 2019). Mit ihrem Ressourcenverbrauch trägt auch die Schweiz zu einer hohen Belastung bei (BAFU, 2020). Diese Entwicklungen fordern ein Umdenken der globalen Produktions- und Konsumsysteme (Bocken, Matzdorf, Moussu & Pavlova, 2020). Darüber hinaus misst die Schweizer Bevölkerung verantwortungsvolleren Dienstleistungen und Produkten, welche die Nachhaltigkeit ins Zentrum stellen, immer mehr Bedeutung bei (GIM, 2021). Um auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren und Kundinnen sowie Kunden nicht zu enttäuschen, ist die Gestaltung von nachhaltigen Angeboten (Fernow & Hauser, 2020) und ressourcenschonenden Geschäftsmodellen (Bocken et al., 2020) ein relevanter Lösungsansatz. Als Basis dafür dient die Wirtschaftsweise der Kreislaufwirtschaft. Die Kreislaufwirtschaft hat zum Ziel, Ressourcenkreisläufe zu schliessen, zu verengen und zu verlangsamen. Dies wird durch Recycling, Wiederverwendung, Wiederaufbereitung, Weiterverkauf, Reparaturen und den Unterhalt von Produkten sowie Rohmaterialien erreicht. Zudem umfasst die Wirtschaftsweise die Reduktion und das Überdenken des Konsums (Circular Economy Transition [CET], 2022; Osann & Mattheis, 2021). Da die Schweiz nebst Humankapital, Wasser und Kies kaum über eigene Naturgüter verfügt und die weltweiten Ressourcen knapper werden, ist eine effiziente Nutzung der vorhandenen natürlichen Ressourcen nötig (Stucki & Wörter, 2022).

Die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft auf Unternehmensebene ist in der Schweiz jedoch noch nicht weit fortgeschritten (BAFU, 2020; Stucki & Wörter, 2022). Im Jahr 2020

wurden rund 8'000 Unternehmen in der Schweiz schriftlich zum Thema *zirkuläre Wirtschaft* befragt und es wurde der aktuelle Stand der Umsetzung erhoben (Stucki & Wörter, 2022). Gemäss Stucki und Wörter (2022) sind aktuell 8–12 % der Unternehmen substantiell mit der Transformation hin zu einer Kreislaufwirtschaft beschäftigt. Die meisten Firmen weisen wenig Erfahrung mit kreislaufspezifischen Aktivitäten auf. Dies kann laut Stucki und Wörter (2022) an der fehlenden Wissensgrundlage liegen, welche nötig ist, um neue Technologien und Prozesse zu entwickeln. Gemäss Stucki und Wörter (2022) können hierbei Bildungsprogramme die Sensibilität für Nachhaltigkeitsthemen erhöhen und einen Beitrag zur Gestaltung von kreislauffähigen Geschäftsmodellen leisten.

Hier setzt der Impact Hub Bern, als Teil des Impact Hubs Schweiz, mit einer Lösung an. Der Verein Impact Hub Schweiz, welcher im Mai 2019 von sechs Schweizer Impact Hubs in Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano und Zürich gegründet wurde, umfasst eine schweizweite Community. Unternehmen und kreativen Personen stehen die Dienstleistungen der unterschiedlichen Impact Hubs wie das schweizweite Netzwerk, Coworking-Plätze, Begegnungsräume, Veranstaltungen und Förderprogramme für Start-ups zur Verfügung. Die angebotenen Dienstleistungen fokussieren sich auf Unternehmerinnen- und Unternehmertum, Nachhaltigkeit, Innovation und neue Arbeitsformen (Impact Hub Switzerland, 2022).

Der Impact Hub Bern, als Praxispartner der Autorin dieser Masterthesis, bietet Unternehmen in der Schweiz zudem eine Beratungsdienstleistung zur Umsetzung der Kreislaufwirtschaft an. Den Betrieben werden Wissen und Kompetenzen im Bereich der zirkulären Wirtschaft vermittelt. Ausserdem unterstützt das Angebot die Firmen in der Entwicklung von kreislaufspezifischen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen (Impact Hub Bern, 2022).

Aus den Gesprächen mit dem Praxispartner geht hervor, dass die aktuelle Beratungsdienstleistung den Erwartungen und Bedürfnissen der Unternehmen nur bedingt entspricht. Dies äussert sich in den Rückmeldungen der Kundschaft und in Form einer, aus Sicht des Impact Hubs, zu geringen Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung. Die Dienstleistung soll zukünftig besser auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet werden, um deren Nachfrage nach der Beratungstätigkeit zu steigern. Allerdings ist noch wenig Wissen über die Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe des Impact Hubs Bern bezogen auf eine Beratungsdienstleistung für zirkuläre Wirtschaft vorhanden. Obwohl die Wissenschaft fundierte Erkenntnisse über den aktuellen Stand der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft auf Unternehmensebene in der Schweiz bereitstellt (Stucki & Wörter, 2022), ist derzeit weitgehend unerforscht, wie eine Beratungsdienstleistung für zirkuläre Wirtschaft für Betriebe in der Schweiz auszugestalten ist. In der vorliegenden Masterthesis wird an diesem Forschungsdefizit angesetzt und es werden Anhaltspunkte zur Lösung des praktischen Problems des Impact Hubs Bern gegeben.

## **1.2 Zielsetzung und Fragestellung**

Ziel dieser Masterthesis ist es, anhand einer qualitativen Interviewstudie tiefgreifendes und bisher unbekanntes Wissen über subjektive Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe des Impact Hubs Bern bezogen auf die Beratungsdienstleistung für zirkuläre Wirtschaft in Erfahrung zu bringen. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen entwickelt die Autorin einen Prototyp einer zukünftigen Beratungsdienstleistung für zirkuläre Wirtschaft. Dieser Prototyp wird im Anschluss an die vorliegende Forschungsarbeit dem Praxispartner zum Test übergeben und verfeinert. Mit dieser Arbeit unterstützt die Autorin den Praxispartner bei der Gestaltung einer zielgruppenorientierten Dienstleistung. So können mehr Firmen für das Angebot gewonnen werden und die

generelle Transformation in Richtung Kreislaufwirtschaft wird auf die Schweiz bezogen gefördert.

Die subjektiven Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe des Impact Hubs Bern werden durch die Untersuchung *der Werte, der Einstellungen, der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, der wahrgenommenen subjektiven Normen, der grünen Anreize und des Umweltengagements* der Betriebe erschlossen. Laut Ajzen (1991), Kirchler (2011) und Singh, Chakraborty und Roy (2018) nehmen diese Faktoren Einfluss auf ein bestimmtes Verhalten von Verbrauchenden. Das untersuchte Verhalten dieser Forschungsarbeit ist das Nachfragen der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft des Praxispartners.

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus hinsichtlich der Zielgruppe des Impact Hubs Bern auf kleine und mittlere Unternehmen der Textil- und Lebensmittelbranche in der Schweiz gerichtet. Betriebe, welche bereits Kunde und Kundinnen des Praxispartners sind oder in der Vergangenheit waren, werden für die Forschungsarbeit nicht berücksichtigt. Diese Rahmenbedingungen wurden gemeinsam mit dem Praxispartner festgelegt. Mehr Informationen über die Definition der Stichprobe enthält das Kapitel 3.1.3.

Um das Ziel dieser Masterthesis zu erreichen, werden folgende fünf Leitfragen formuliert:

- 1 Welche Werte spielen bei der Zielgruppe eine Rolle?
- 2 Welche Einstellungen sind bei der Zielgruppe vorhanden?
- 3 Welche wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist bei der Zielgruppe vorhanden?
- 4 Welche wahrgenommenen subjektiven Normen sind bei der Zielgruppe vorhanden?
- 5 Welche Dienstleistungseigenschaften sollen für eine bedürfnisorientierte Ausgestaltung der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft berücksichtigt werden?

Folgende übergreifende Forschungsfrage für diese Masterthesis wird aus den Leitfragen abgeleitet:



**Welche psychologischen Faktoren beeinflussen die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft?**

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Das an die Einleitung und Fragestellung anschliessende Kapitel zwei hat die theoretischen Grundlagen zum Inhalt. Dazu gehören die Definitionen der Begriffe *Nachhaltige Entwicklung*, *Kreislaufwirtschaft*, *Beratungsdienstleistung* und *Prototyp*. Zudem werden die Means-End-Chain-Theorie, die Werttheorie und die Theorie des geplanten Verhaltens erläutert. Kapitel drei widmet sich dem methodischen Vorgehen. Das gewählte empirische Vorgehen, die qualitative Datenerhebung und die qualitative Datenanalyse werden erläutert. Zudem wird die Erarbeitung des Prototyps ausgeführt. In Kapitel vier werden die Ergebnisse beschrieben und grafisch dargestellt. In Kapitel fünf folgen die Interpretation der Ergebnisse, die Beantwortung der Fragestellung, die kritische Würdigung, Limitationen sowie ein Ausblick. In Kapitel sechs folgt ein Resümee.

## 2 Theoretische Grundlagen

Als Grundlage dieser Masterthesis bedarf es der Erläuterung der Begriffe *Nachhaltige Entwicklung*, *Kreislaufwirtschaft*, *Beratungsdienstleistung* und *Prototyp*. Im Folgenden werden diese Begriffe sowie die Means-End-Chain-Theorie, die Werttheorie und die Theorie des geplanten Verhaltens dargelegt.

### 2.1 Nachhaltige Entwicklung

Eine nachhaltige Entwicklung verfolgt die Vorstellung, dass Menschen ihre Bedürfnisse so befriedigen können, dass dies nicht auf Kosten zukünftiger Generationen geschieht (Brundtland, 1987). Die nachhaltige Entwicklung bezieht sich auf drei Säulen: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Diese Säulen werden nicht isoliert, sondern in ihrem Zusammenspiel betrachtet (Holzbaur, 2020). Elemente der ökologischen Säule sind die Ressourcenschonung und der Umweltschutz. Natürliche Ressourcen innerhalb der Ökologie sollen als Grundlage für den sozialen und den wirtschaftlichen Bereich bewahrt werden. Die wirtschaftliche Säule umfasst den Aufbau und Erhalt des Wirtschaftssystems und der Wertschöpfung zur Befriedigung der Bedürfnisse der Menschen. Kernelemente der sozialen Säule sind die Verteilungsgerechtigkeit und die Partizipation sowie die Freiheit hinsichtlich der Gestaltung des individuellen Lebens (Holzbaur, 2020).

Basierend auf der Vision, weltweit menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und eine nachhaltige Entwicklung dieser drei Säulen zu verfolgen, sieht das UN-Klimaschutzabkommen eine Begrenzung der menschenbedingten globalen Erderwärmung vor (Osann & Mattheis, 2021).

Die Agenda 2030 mit 17 Zielen der nachhaltigen Entwicklung aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Sicht dient als Instrument zur Erreichung dieser Vision (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, 2022).



Abbildung 1: 17 Ziele der nachhaltigen Entwicklung vom Regionalen Informationszentrum der Vereinten Nationen (2022). *Ziele für Nachhaltige Entwicklung*. Verfügbar unter: <https://unric.org/de/17ziele/>

Die 17 Ziele in Abbildung 1 sollen bis zum Jahr 2030 von allen UNO-Mitgliedstaaten erreicht werden (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, 2022). Die Beratungsdienstleistung des Impact Hubs Bern soll Unternehmen darin unterstützen, einen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Agenda 2030 zu leisten, wofür auf die Wirtschaftsform der Kreislaufwirtschaft zurückgegriffen wird.

## 2.2 Kreislaufwirtschaft

Die Kreislaufwirtschaft ist Bestandteil der *grünen Wirtschaft*. Die grüne Wirtschaft ist eine Wirtschaftsweise, welche zukunftsfähige und ressourcenschonende Produktions- und Konsummuster vorsieht. Es werden die Begrenztheit der Naturgüter sowie die Regenerationsfähigkeit der Ressourcen beachtet. Mit dieser Wirtschaftsweise werden die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft sowie die Wohlfahrt gestärkt und es wird ein Beitrag zur Erreichung der Agenda 2030 geleistet (BAFU, 2020; Osann & Mattheis, 2021).

Während in einer linearen Wirtschaft auf den Gewinn der Rohmaterialien das Aufbereiten, Produzieren, Verkaufen, Verbrauchen und Entsorgen von Rohstoffen folgen, hat eine zirkuläre Wirtschaft zum Ziel, die Rohstoffe im Kreislauf zu halten (CET, 2022; Osann & Mattheis, 2021). Die Prozesse der linearen Wirtschaft sind in Abbildung 2 weiss eingefärbt. Um im Vergleich die Schritte der Kreislaufwirtschaft aufzuzeigen, werden zusätzlich grün eingefärbte Felder ergänzt. Die Kreislaufwirtschaft umfasst drei Dimensionen: die Dimension des Recyclings und der Wiederverwendung, die Dimension der Regeneration des biologischen Kreislaufs und die Dimension der Verengung der Kreisläufe durch das Sparen von Rohmaterialien und Energie (Bocken, De Pauw, Bakker & Van Der Grinten, 2016; Bocken et al., 2020; CET, 2022). Diese drei Dimensionen sind in Abbildung 2 dunkelgrün eingefärbt dargestellt. Innerhalb der Kreislaufwirtschaft werden mit diesen Dimensionen Ressourcenkreisläufe *geschlossen*, *verengt* und *verlangsamt* (Bocken et al., 2016; Bocken et al., 2020).

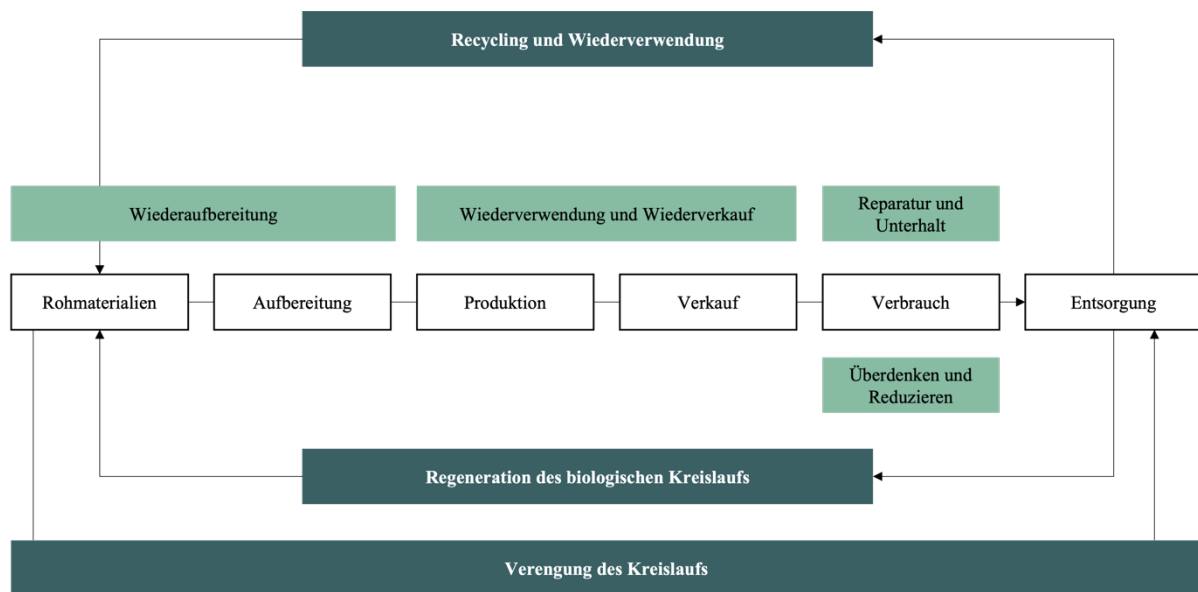


Abbildung 2: Die Kreislaufwirtschaft (angelehnt an CET [2022], Bocken et al. [2016], Bocken et al. [2020])

Ziel ist es einerseits, durch die Dimension des Recyclings und der Wiederverwendung von Produktionsmaterialien sowie Endprodukten Kreisläufe zu schliessen. Das Produkt oder zumindest Teile davon werden nach Lebensende erneut in ähnlicher oder veränderter Form in den Kreislauf aufgenommen. Dies wird durch Wiederaufbereitung, Wiederverwendung, Weiterverkauf, Reparaturen und durch das Unterhalten von Produkten erreicht (Bocken et al., 2020; CET, 2022). Beispielsweise können Teile eines alten T-Shirts als Geschenkband wiederverwendet werden (Smarticular.net, 2022).

Andererseits werden innerhalb der Kreislaufwirtschaft weniger Rohmaterialien und Energie für Produkte verwendet. Damit verengen sich die Ressourcenkreisläufe (Bocken et al., 2020). Als Beispiel dafür dient der Velodrom im Londoner Olympiapark, für dessen Herstellung 27 % weniger Stahl verwendet wurde. Dies wurde durch innovative Konstruktionsmassnahmen in der Dachkonstruktion realisiert (Allwood et al., 2012).

Darüber hinaus soll der Verbrauch der Produkte überdacht und reduziert sowie die Nutzungsdauer der Produkte verlängert werden. Hierbei unterstützen haltbare und langlebige

Produkte. Damit kann der Konsum verlangsamt werden und der biologische Kreislauf kann sich regenerieren (Bocken et al., 2020; CET, 2022).

Die meisten Unternehmen beginnen mit der Transformation in Richtung Kreislaufwirtschaft über die Steigerung der Effizienz in der Produktion. Kreisläufe werden durch Wiederaufbereitung geschlossen und die Lebensdauer der Produkte wird verlängert (Stucki & Wörter, 2022).

Als Hürden in der Entwicklung von kreislaufspezifischen Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen sehen Betriebe insbesondere die Eignung ihrer Produkte und Dienstleistungen für die Transformation, hohe Investitionskosten, die technische Umsetzung, die Komplexität der Transformationsprozesse, bestehendes Denken in linearen Strukturen und die Unsicherheit, ob sich die Einnahme einer Vorreiterrolle auszahlt (Kirchherr et al., 2018; Rizos et al., 2016; Stucki & Wörter, 2022). Gesprächen mit dem Impact Hub Bern zufolge und gemäss Stucki und Wörter (2022) unterscheiden sich die Hürden und Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Kreislaufwirtschaft je nach Branche. Das Erkennen spezifischer Hürden in der Umsetzung der zirkulären Wirtschaft und der Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen sind für die Gestaltung der Dienstleistung des Impact Hubs Bern zentral. Mit der Beratungsdienstleistung sollen Firmen dabei unterstützt werden, die Kreislaufwirtschaft in ihren unterschiedlichen Aspekten umzusetzen und Hürden zu meistern.

### **2.3 Beratungsdienstleistung**

Als Grundlage dieser Masterthesis bedarf es der Definition einer Beratungsdienstleistung. Die Beratungsdienstleistung ist zunächst als Dienstleistung von Sachleistungen abzugrenzen (Lippold, 2016). Die Dienstleistung als Begriff wird in der Literatur vielfältig verstanden. Zu den häufigsten Ansätzen zur Beschreibung von Dienstleistungen gehört der Literatur zufolge die Verwendung von konstitutiven Merkmalen

(van Husen & Ovtcharova, 2020). Gemäss Lovelock und Gummesson (2004) unterscheiden sich Dienstleistungen durch die Merkmale *Immaterialität*, *Heterogenität*, *Integration eines externen Faktors* und *Nichtlagerbarkeit* von den Sachleistungen.

Auf die Beratungsdienstleistung angewendet bedeutet dies, dass sie nicht physisch (van Husen & Ovtcharova, 2020) und aufgrund externer Faktoren nur schwer standardisierbar ist (Fährnich & Opitz, 2006). Des Weiteren wird nach Burr und Stephan (2006) ein externer Faktor miteinbezogen, beispielsweise ein Kunde oder eine Kundin. Die Nichtlagerbarkeit bedeutet, dass sich Beratungsdienstleistungen im Unterschied zu materiellen Gütern nicht auf Vorrat produzieren und einlagern lassen (van Husen & Ovtcharova, 2020).

Gemäss Fink (2014) und Nissen (2007) ist die Beratungsdienstleistung eine Dienstleistung einer externen Organisation, welche eigenverantwortlich, innerhalb einer befristeten Zeit, auftragsindividuell und oft gegen Entgelt an Kunden und Kundinnen verrichtet wird. Dabei werden Problemstellungen identifiziert und analysiert sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Kundschaft wird in der Lösung des Problems unterstützt.

Gemäss Lippold (2016) wird eine Beratungsdienstleistung in Anspruch genommen, wenn bei betrieblichen Veränderungen eine externe Begleitung hinzugenommen wird. Gemeinsam soll eine Verbesserung der Unternehmenssituation erreicht werden.

Die Qualität der Dienstleistung hat einen entscheidenden Einfluss auf den langfristigen Markterfolg (Bruhn, 2006; Cronin & Taylor, 1992; Grönroos, 1982; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985). Dabei bestimmt die subjektive Qualitätswahrnehmung der Kundschaft deren Verhaltensabsicht, die Dienstleistung nachzufragen (Boulding, Kalra, Staelin & Zeithaml, 1993). Laut Ajzen (1991) wird schliesslich das Verhalten, die Beratungsdienstleistung nachzufragen, durch eine vorhandene Verhaltensabsicht gefördert.

Als externe Organisation verfolgt der Impact Hub Bern mit der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft das Ziel, die Unternehmenssituationen der Zielgruppe zu verbessern. Die Kundschaft soll die Dienstleistung als qualitativ hochwertig wahrnehmen, damit deren Verhaltensintention und das schlussendliche Verhalten, die Beratung nachzufragen, gefördert werden. Um dies zu erreichen, soll das Angebot besser auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet werden.

## **2.4 Prototyp**

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen zu den Erwartungen und Bedürfnissen der Zielgruppe entwickelt die Autorin einen Prototyp einer Beratungsdienstleistung für zirkuläre Wirtschaft. Als Grundlage für diese Masterthesis bedarf es der Definition eines Prototyps. Nach Bruhn (2003) ist ein Prototyp eine Testversion einer Dienstleistung, welche wesentliche Merkmale und Funktionalitäten enthält. Anhand eines Prototyps kann das Konzept einer Dienstleistung untersucht, überprüft und verfeinert werden (Leimeister, 2020). Buchenau und Suri (2000) beschreiben einen Prototyp als Entwurf für ein endgültiges Artefakt.

Im Rahmen dieser Masterthesis wird somit ein Entwurf für eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft entwickelt. Dieser Entwurf wird anschliessend durch den Praxispartner getestet und verfeinert. Am Markt kann überprüft werden, inwiefern der Prototyp die Verhaltensabsicht und das schlussendliche Verhalten, die Beratungsdienstleistung nachzufragen, fördert. Da das Testen des Prototyps den Rahmen der Masterthesis überschreiten würde, ist es nicht Teil der Forschungsarbeit.

## **2.5 Means-End-Chain-Theorie**

Um die Bildung der Verhaltensabsicht und das schlussendliche Verhalten der Kundschaft genauer zu verstehen, wird für diese Masterthesis die Means-End-Chain-Theorie beigezogen. Diese Theorie wurde bereits in den 1980er Jahren entwickelt, ist seither weit

verbreitet und wird verwendet, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie und warum Verbrauchende Produkte oder Dienstleistungen bewerten und nachfragen (Grunert & Grunert, 1995; Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988).

Gemäss der Means-End-Chain-Theorie werden zu Beginn relevante Merkmale eines Produktes oder einer Dienstleistung definiert. Im Anschluss werden die aus Sicht der Verbrauchenden wahrgenommenen Konsequenzen dieser Merkmale erhoben. Anschliessend wird die Beziehung der Merkmale und der Konsequenzen untersucht. Durch beispielsweise die Frage «Warum ist Ihnen dies wichtig?» werden gemäss dieser Theorie Merkmale, Konsequenzen und die damit verbundene Beziehung basierend auf den subjektiven Werten untersucht (Kilwinger & van Dam, 2021; Reynolds & Gutman, 1988; Reynolds & Phillips, 2009).

Gemäss der Means-End-Chain-Theorie wird somit die Verhaltensabsicht und das schlussendliche Verhalten, die Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft nachzufragen, nebst der wahrgenommenen Qualität der Dienstleistung durch die Merkmale der Dienstleistung, deren Konsequenzen und subjektiven Werte der Kundschaft beeinflusst (Kirchler, 2011).

Schwartz und Bilsky (1987) definieren Werte als Konzepte oder Überzeugungen, welche sich auf bestimmte Verhaltensweisen beziehen, die wünschenswert sind. Werte werden als kognitive Repräsentationen menschlicher Ziele und Motive eingestuft.

Fröhlich (2000) bezeichnet Motive auch als komplexe Beweggründe für bestimmtes Verhalten. Diese Beweggründe sind einer Person bewusst oder weniger bewusst.

Mit Blick auf den Grundwert *Universalismus* ist beispielsweise eine Person davon überzeugt, dass sie die Natur schützen müsse. Diese Überzeugung nimmt Einfluss darauf, wie sich die Person im Alltag verhält oder welche Produkte und Dienstleistungen von ihr konsumiert werden (Schwartz et al., 2012). Laut der Means-End-Chain-Theorie tätigt die

Kundschaft einen Kauf beispielsweise einer Dienstleistung auf Basis des Nutzens und der Folgen. Wenn die Konsequenzen der Dienstleistungseigenschaften dahingehend unterstützend wirken, dass die subjektiven Werte der Kundschaft erreicht werden, wird der Kauf dieser Dienstleistung gefördert. Bei der Entscheidungsfindung für bestimmte Verhaltensweisen, Produkte oder Dienstleistungen suchen Kundinnen und Kunden Alternativen, die positive Konsequenzen bieten und negative Folgen vermeiden (Reynolds & Olson, 2001).

Werte spielen auch in der Steuerung von Organisationen und Unternehmen eine bedeutende Rolle (Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Als Beispiel entscheidet sich ein Unternehmen, welches der Überzeugung ist, dass die Natur geschützt werden müsse, beim Bau eines Velodroms dafür, weniger Stahl zu verwenden. Dies ermöglicht es der Firma, sich umweltfreundlicher zu verhalten und einen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. Die Means-End-Chain-Theorie sieht hier eine hierarchische Verknüpfung oder Verbindung zwischen den Eigenschaften eines Verhaltens oder einer Dienstleistung, den Konsequenzen und dem Nutzen sowie den Werten vor. Diese Verknüpfungen oder Verbindungen zeigen die Relevanz auf, welche Verhaltensweisen oder Dienstleistungen für die Unternehmen haben können. Am relevantesten für die Steuerung der Unternehmen sind die Konsequenzen, welche für die Grundwerte der eigenen Unternehmen zentral sind (Reynolds & Olson, 2001). Die Grundwerte, beispielsweise der bereits genannte Universalismus, werden im nachfolgenden Kapitel 2.6 erläutert.

In dieser Masterthesis werden basierend auf der Means-End-Chain-Theorie Dienstleistungseigenschaften untersucht, welche bei einer entsprechenden Nachfrage der Beratungsdienstleistung bestimmte Konsequenzen für die Konsumierenden hervorrufen. Zudem wird untersucht, inwiefern diese Konsequenzen dabei unterstützen, die subjektiven Werte der nachfragenden Unternehmen zu erreichen. Die Erkenntnisse werden dazu

verwendet, die Dienstleistungseigenschaften des Prototyps für die Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft so zu gestalten, dass bestimmte Konsequenzen für die Kundschaft hervorgerufen werden, welche diese dabei unterstützen, die eigenen Werte zu erreichen. Damit soll die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung gefördert werden.

## 2.6 Werttheorie

Um die Werte der Unternehmen zu verstehen und zu eruieren, wird die Werttheorie von Schwartz (1992) beigezogen. Gemäss Schwartz (1992) können Werte in zehn übergeordnete Werttypen eingeordnet werden, die sich als Grundwerte betrachten lassen (Schwartz & Boehnke, 2004). Diese Werttypen setzen sich aus Einzelwerten zusammen (Schwartz, 1992; Schmidt, Bamberg, Davidov, Herrmann & Schwartz, 2007). Wie in Abbildung 3 skizziert, können die Werttypen gemäss Schwartz (1992) in vier Dimensionen eingeteilt werden: Offenheit für Wandel (Selbstbestimmung und Stimulation), Selbsttranszendenz (Universalismus und Benevolenz), Selbststärkung (Leistung und Macht) und Bewahrung des Bestehenden (Tradition, Konformität und Sicherheit). Hedonismus lässt sich als Wert nicht klar zuordnen (Schmidt et al., 2007).

Während aufgrund eines bestimmten Wertes Handlungen getätigt werden, welche Konsequenzen hervorrufen, die diesen Wert schützen und verfolgen, können diese Handlungen zugleich Konsequenzen auslösen, welche im Konflikt mit anderen Werten stehen (Schwartz, 2012). Untereinander können die Werte in einem Konkurrenzverhältnis stehen, was jedoch nicht für alle von ihnen gilt. Sind die Werte in der kreisförmigen Darstellung nah nebeneinander, weisen sie Gemeinsamkeiten auf. Diesen Werten liegen teilweise ähnliche Motivationen zugrunde (Schwarz, 2012).

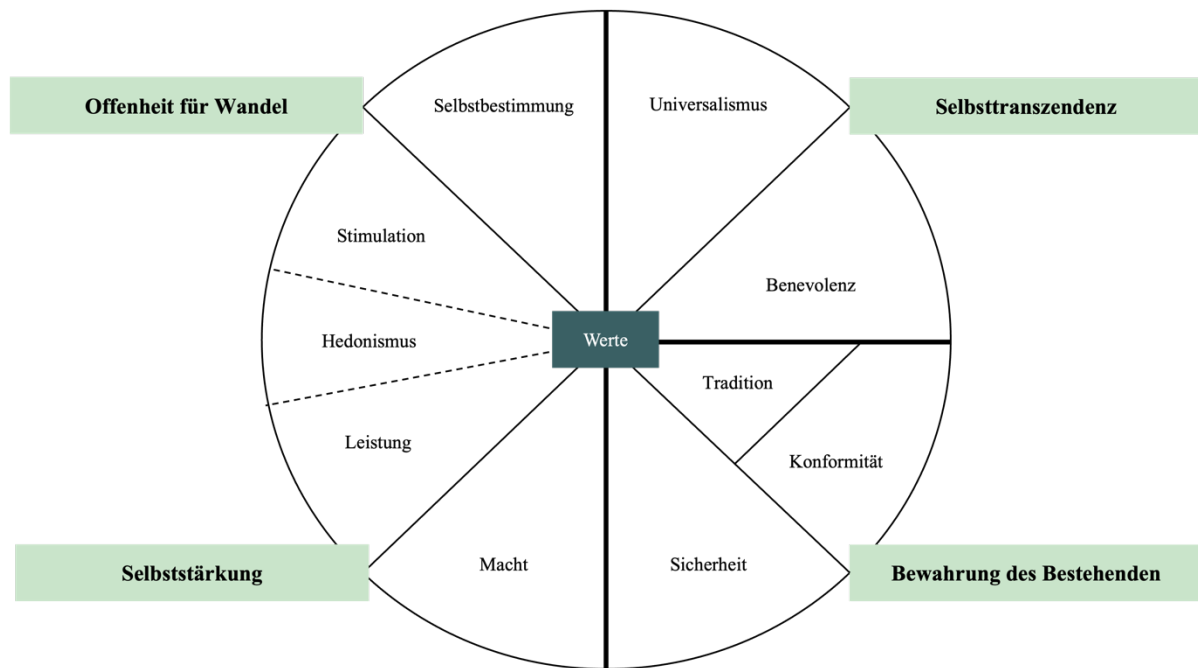


Abbildung 3: Werte (angelehnt an Schwartz [2012])

Gemäss Schwartz (1992) und Schmidt et al. (2007) werden dem Wertetyp *Macht* folgende repräsentative Einzelwerte zugeordnet: *Öffentliches Ansehen, Soziale Wiedererkennung, Soziale Macht, Reichtum, Autorität, Sozialer Status, Prestige, Kontrolle* sowie *Dominanz von Menschen und Ressourcen*. Zum Wertetyp *Leistung* gehören folgende Wertvorstellungen: *Erfolg durch Demonstration von Kompetenzen, Intelligenz, Ambition, Fähigkeit und Einfluss*. Die Einzelwerte *Vergnügen, Genuss und Belohnung* vertreten den Wertetyp *Hedonismus*. Der Grundwert *Stimulation* umfasst die Einzelwerte *Aufregung, Abwechslung, Mut, Neuheit und Herausforderung, Freiheit, Kreativität, Unabhängigkeit, Unabhängiges Denken und Handeln, Schöpferisches Tätigsein, Erforschung, Neugierde* und *Auswahl eigener Ziele* gehören zum Wertetyp *Selbstbestimmung*. *Universalismus* wird mit den Einzelwerten *Gleichheit, Einheit mit der Natur, Weisheit, Soziale Gerechtigkeit, Schutz der Umwelt, Weltfrieden, Toleranz, Verständnis, Wertschätzung und Wohlergehen der Natur* beschrieben. *Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Treue, Loyalität, Bewahrung und Erhöhung des Wohlergehens von Menschen, zu denen ein inniges Verhältnis*

*besteht*, werden dem Grundwert *Benevolenz* zugeschrieben. *Tradition* wird durch die Einzelwerte *Respekt vor Tradition, Bescheidenheit, Verbundenheit* und *Akzeptanz von Gebräuchen und Ideen sowie traditionellen Kulturen* repräsentiert. Die Einzelwerte *Höflichkeit, Gehorsamkeit, Selbstdisziplin, Schätzen von älteren Menschen, Beschränkung von Impulsen und Aktivitäten, die andere kränken* oder *gegen soziale Erwartungen und Normen verstossen*, weisen auf den Wertetyp *Konformität* hin. *Sicherheit* wird durch die Einzelwerte *Nationale Sicherheit, Zugehörigkeit, Soziale Ordnung, Gesundheit, Klarheit, Harmonie, Intakte Beziehungen* und *Stabilität* vertreten.

In dieser Masterthesis werden die Grundwerte der Unternehmen anhand der Erläuterungen zu den unterschiedlichen Werttypen und Einzelwerten der Werttheorie von Schwartz (1992) untersucht. Die Erkenntnisse fliessen in die Entwicklung des Prototyps der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft ein, um die Nachfrage danach zu fördern.

## **2.7 Theorie des geplanten Verhaltens**

Gemäss der Means-End-Chain-Theorie wird die Verhaltensintention, die Beratungsdienstleistung zu beanspruchen, durch vorhandene Werte einer Person beeinflusst (Kirchler, 2011).

Die Theorie des geplanten Verhaltens beschreibt weitere Determinanten, welche die Verhaltensintention und das schlussendliche Verhalten bestimmen. Weiter wird im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens angenommen, dass die Verhaltensintention der beste Prädiktor für beispielsweise die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft ist. Die Theorie besagt, dass die Verhaltensabsicht durch die Faktoren *Einstellungen gegenüber dem Verhalten, subjektive Normen* und die *wahrgenommene Verhaltenskontrolle* vorhergesagt wird (Ajzen, 1991). Diese Faktoren beeinflussen sich

gegenseitig, während die wahrgenommene Verhaltenskontrolle einen direkten Einfluss auf das schlussendliche Verhalten hat (Ajzen, 1991).

In Abbildung 4 werden die Faktoren der Theorie des geplanten Verhaltens grafisch dargestellt und anschliessend folgt ihre Beschreibung.

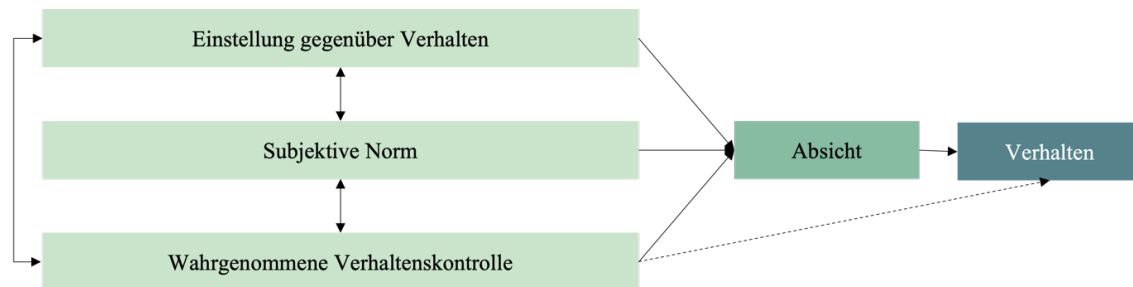


Abbildung 4: Theorie des geplanten Verhaltens (angelehnt an Ajzen [1991])

### *Einstellung gegenüber Verhalten*

Einstellungen sind erworbene und relativ überdauernde Dispositionen, welche sich auf konkrete Situationen, Verhaltensweisen, Subjekte oder Objekte beziehen (Silberer, 1983). Beispielsweise wird das Verhalten *eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft nachzufragen* mit vorhandenen Einstellungen bewertet (Koch & Rosenstiel, 2007). Die Bewertung erfolgt in Abhängigkeit von den Nutzen und Kosten des Verhaltens (Melles, 2007). Nach der Theorie des geplanten Verhaltens führt eine positive Einstellung gegenüber einem Verhalten zu einer höheren Wahrscheinlichkeit für die Bildung einer Absicht, sich so zu verhalten (Ajzen, 2015; Peyer, 2014).

Im Kontext dieser Masterthesis führt beispielsweise eine positive Einstellung des Managements eines Unternehmens gegenüber dem Verhalten, eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft beizuziehen, zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, als Unternehmen die Beratung nachzufragen (Ajzen, 2015; Peyer, 2014).

### *Subjektive Norm*

Während Einstellungen individuell erworben werden, sind Normen Forderungen oder ein wahrgenommener Druck von aussen (beispielsweise von der Gesellschaft). Das Nichteinhalten von Normen wird oft negativ sanktioniert oder fühlt sich unangenehm an (Bilsky, 2005). Im Kontext der Theorie des geplanten Verhaltens bezieht sich die subjektive Norm darauf, ob ein Verhalten vom sozialen Umfeld oder von relevanten Anspruchsgruppen unterstützt oder bestraft wird. Durch diese Wahrnehmung und die Motivation, diesen Normen zu folgen, werden die Verhaltensabsichten beeinflusst (Ajzen, 2015; Eagly & Chaiken, 1993; Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 2005, 2011).

Bezogen auf die vorliegende Masterthesis nimmt beispielsweise der wahrgenommene Druck des sozialen Umfeldes oder zentraler Anspruchsgruppen (zum Beispiel Kunden und Kundinnen), sich in Richtung Kreislaufwirtschaft zu entwickeln, Einfluss auf die Verhaltensintention des Managements, eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft zu beanspruchen (Ajzen, 2015; Eagly & Chaiken, 1993; Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 2005, 2011).

### *Wahrgenommene Verhaltenskontrolle*

Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beschreibt, wie leicht oder schwer einer Person oder einem Unternehmen die Ausführung eines bestimmten Verhaltens fällt (Fishbein & Ajzen, 2005). Sie unterscheidet sich von der tatsächlichen Verhaltenskontrolle, da es sich um Überzeugungen sowie um die Wahrnehmung der eigenen Möglichkeiten und vorhandenen Ressourcen handelt und nicht um die effektive Umsetzung (Fishbein & Ajzen, 2005). Mit der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle sind Fähigkeiten, Wissen, Gegebenheiten, verfügbare Ressourcen, Gelegenheiten oder Abhängigkeiten verbunden, welche Einfluss auf die wahrgenommene Umsetzbarkeit eines Verhaltens haben (Eagly &

Chaiken, 1993; Fishbein & Ajzen, 2005, 2011). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wirkt sich direkt auf das tatsächliche Verhalten aus (Fishbein & Ajzen, 2005).

Im Kontext dieser Masterthesis nimmt beispielsweise die Wahrnehmung des Managements eines Unternehmens in Bezug darauf, ob interne Fähigkeiten und Ressourcen für die Umsetzung der zirkulären Wirtschaft vorhanden sind, Einfluss auf die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft (Eagly & Chaiken, 1993; Fishbein & Ajzen, 2005, 2011).

### *Umweltengagement und grüne wirtschaftliche Anreize*

*Einstellungen, subjektive Normen und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle* beeinflussen sich als psychologische Faktoren gegenseitig. Sie leisten einen Beitrag zur Bildung der Absicht eines Individuums, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen (Fishbein & Ajzen, 2005). Singh et al. (2018) erweitern die Theorie des geplanten Verhaltens um zwei Determinanten: das *Umweltengagement* und *grüne wirtschaftliche Anreize*. Diese sind in Abbildung 5 weiss eingefärbt. Das Umweltengagement umfasst die Bereitschaft des Unternehmens, die Kreislaufwirtschaft (weiterhin) umzusetzen. Mit grünen wirtschaftlichen Anreizen sind von staatlichen und nichtstaatlichen Stellen zur Verfügung gestellte wirtschaftliche Anreize gemeint (Singh et al., 2018).

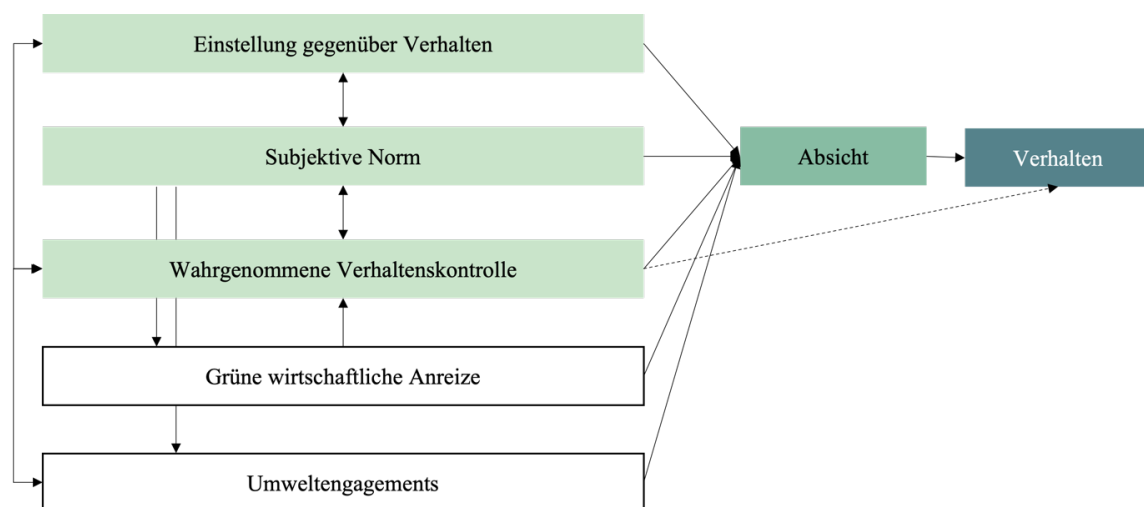


Abbildung 5: Erweiterte Theorie des geplanten Verhaltens (angelehnt an Ajzen [1991] und Singh et al. [2018])

## 2.8 Zusammenfassung theoretischer Grundlagen

Die beschriebenen begrifflichen Definitionen und Theorien bilden eine wesentliche Grundlage für die Untersuchung der Fragestellung und für die zukünftige Ausgestaltung der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft des Impact Hubs Bern. Mit dieser Dienstleistung soll ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung geleistet werden. Die Basis dafür bildet die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft, welche die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft sowie die Wohlfahrt langfristig stärkt (BAFU, 2020; Osann & Mattheis, 2021). Wie in Abbildung 6 zusammengefasst ist, sind die Faktoren *Werte* (Reynolds & Olson, 2001; Schwartz, 2012), *Einstellung gegenüber Verhalten*, *subjektive Normen*, die *wahrgenommene Verhaltenskontrolle* (Ajzen, 1991), *Umweltengagement der Unternehmen* und *grüne wirtschaftliche Anreize* (Singh et al., 2018) mögliche Determinanten für das Verhalten *eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft nachzufragen*. Diese Faktoren werden mit der vorliegenden Masterarbeit genauer analysiert und für die Gestaltung eines Prototyps der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft berücksichtigt. Mit diesen Erkenntnissen lässt sich die Beratungsdienstleistung an die Bedürfnisse der Zielgruppe anpassen und optimieren.

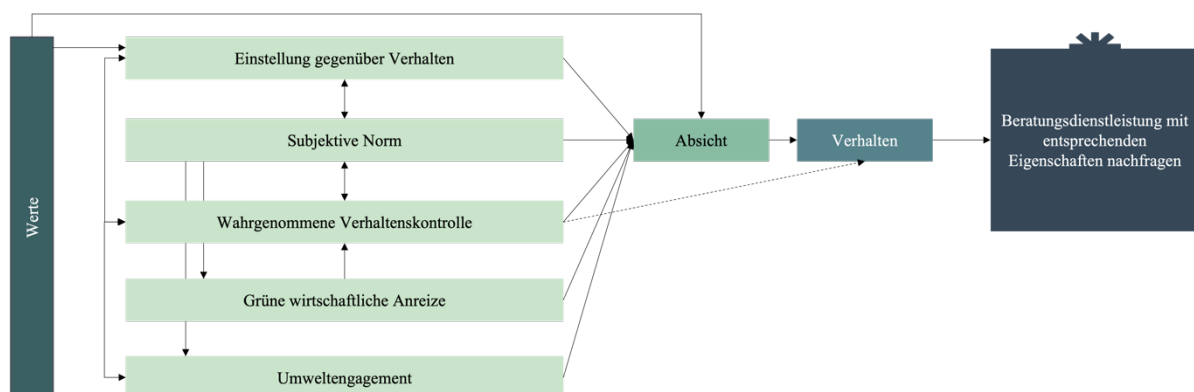


Abbildung 6: Theoretische Grundlagen (angelehnt an Ajzen [1991], Singh et al. [2018] und Schwartz [2012])

## **3 Methodisches Vorgehen**

### **3.1 Gewähltes empirisches Vorgehen**

In den nachfolgenden Subkapiteln wird die Wahl des qualitativen Forschungsverfahrens begründet. Zudem werden die Qualitätssicherung und die Gütekriterien, die Stichprobe sowie das Stimuli-Material erläutert.

#### **3.1.1 Begründung des Forschungsdesigns**

Hinsichtlich der Problemstellung, der definierten Fragestellung und der Leitfragen sind derzeit wenig empirisches Wissen, Literatur und Studien vorhanden. Um die hier gestellte Forschungsfrage zu beantworten, ist ein explorativer Charakter der Forschungsarbeit nötig. Mit einem qualitativen Erhebungsdesign wird ein eher unbekanntes Phänomen in der Tiefe erforscht (Flick, 2019). Anhand der qualitativen Auseinandersetzung werden neue Theorien und Erkenntnisse generiert. Dabei stehen die Entdeckung neuen Wissens und der heuristische Charakter im Fokus (Breuer, 2020). Qualitative Methoden eignen sich für diese Masterthesis besonders, da subjektive Sichtweisen von kleinen und mittleren Unternehmen und somit eine Perspektivenvielfalt erhoben werden sollen. Im Forschungsprozess sind Offenheit und Flexibilität zentral, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und Wissenslücken zu schliessen (Flick, 2019; Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer, 2008). Unstrukturierte Situationen werden erforscht und Prozesse sichtbar sowie verständlich gemacht (Lamnek & Krell, 2006; Sedlmeier & Renkewitz, 2018).

Die explorative Forschung fokussiert sich im Gegensatz zur konfirmatorischen Forschung nicht auf die Hypothesenprüfung, sondern auf die Hypothesengenerierung. Auf diese Weise werden die subjektiven Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe in der Tiefe exploriert (Sedlmeier & Renkewitz, 2018).

### **3.1.2 Qualitätssicherung und Güte des Forschungsverfahrens**

In Bezug auf die interne und externe Studiengüte werden für die vorliegende Masterthesis die Gütekriterien von Kuckartz (2018) berücksichtigt. Die interne Studiengüte umfasst die Kriterien der Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit, Regelgeleitetheit, intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit. Die externe Studiengüte bezieht sich auf die Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse (Kuckartz, 2018). Durch die Berücksichtigung der Kriterien, welche vor allem den prozeduralen Aspekt des Forschungsprozesses betreffen, wird eine hohe Güte angestrebt. Da es sich bei dieser Masterthesis jedoch um eine Einzelarbeit und nicht um eine Gruppenarbeit handelt, kann nicht überprüft werden, ob mehrere an der Forschung beteiligte Personen zu vergleichbaren Ergebnissen gelangen (Kuckartz & Rädiker, 2020). Aus diesem Grund werden dem regelmässigen Austausch und der Rücksprache mit der Praxispartnerin sowie der Begleitperson dieser Masterthesis ein hoher Stellenwert beigemessen. Damit sollen systematische Fehler vermieden werden (Kuckartz, 2018). Zudem werden die Instrumente der Datengewinnung und -analyse sowie das Prozedere des Forschungsprozesses offengelegt und so nachvollziehbar sowie wissenschaftlich bewertbar gemacht (Kuckartz & Rädiker, 2020).

### **3.1.3 Definition Stichprobe**

Die vorliegende Masterthesis orientiert sich an einem theoretischen Sampling und einer theoretischen Sättigung. Es wird eine entsprechende Anzahl qualitativer Interviews durchgeführt, bis durch zusätzliches Datenmaterial und dessen Auswertung keine neuen Informationen mehr gewonnen werden (Flick, 2019; Strübing, 2014). Die Interviewerin überprüft den Sättigungsgrad der Informationen laufend. Die Zielgruppe der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft umfasst grundsätzlich die gesamte Kundschaft: Unternehmen innerhalb der Schweiz, welche Kundinnen, Kunden,

Nichtkundinnen, Nichtkunden sowie ehemalige Kunden und Kundinnen des Impact Hubs Bern sind. Diese Grundgesamtheit zu untersuchen, würde jedoch den Rahmen dieser Masterthesis überschreiten. Wegen dieses Umstandes wurde die Grundgesamtheit gemeinsam mit dem Praxispartner eingegrenzt. Nach Absprache mit dem Impact Hub Bern und der Begleitperson dieser Forschungsarbeit fokussiert sich diese Masterthesis auf kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz, die Nichtkunden und Nichtkundinnen des Impact Hubs sind und aus der Textil- und Lebensmittelbranche stammen.

Da die Zielgruppe in Grundzügen bekannt ist und Informationen über die Verteilung der relevanten Merkmale in der Grundgesamtheit vorliegen, wird die Stichprobe nach bestimmten Kriterien aus der Gesamtheit gezogen. Es wird ein gezieltes Sampling angewendet. Die Stichprobenziehung erfolgt dadurch systematisch und bewusst nach der festgelegten Verteilung bestimmter Merkmale der Zielgruppe. Da die Merkmale dieser Grundgesamtheit unterschiedlich verteilt sind, wird ein Quotenplan definiert. Dieser legt Quoten für die Merkmale fest. Dadurch wird sichergestellt, dass die definierte Zielgruppe in ihrer Struktur innerhalb der Stichprobe möglichst gut abgebildet wird. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass sie kostengünstig und einfach in der Abwicklung ist (Misoch, 2015).

Die Personen werden in einem ersten Schritt anhand des Quotenplans ausgewählt, der in Tabelle 1 abgebildet ist. Anschliessend werden von diesen Personen diejenigen um ein Interview gebeten, welche in Absprache mit der Praxispartnerin als am relevantesten für die Forschungsfrage befunden werden (Flick, 2019; Prinzen, 2010).

Tabelle 1: Quotenplan der Stichprobe

Merkmal	Merkmalsausprägung	Quoten
Sprache	Deutsch oder Schweizerdeutsch	100 %
Nichtkunde/Nichtkundin	Nichtkunde/Nichtkundin des Impact Hubs	100 %
Organisation	Marktwirtschaftliches Unternehmen	100 %
Unternehmensgrösse	weniger als 250 Mitarbeitende	100 %
Funktion	Mitglied der Geschäftsleitung	100 %
Branchenzugehörigkeit	- Lebensmittelbranche - Textilbranche	Je 50 %
Geschlecht	- weiblich - männlich	Geschlecht variiert, wenn möglich
Hauptsitz des Unternehmens	Hauptsitz des Unternehmens ist in der Schweiz	Unternehmensstandort variiert, wenn möglich
Unternehmensgründungsjahr	Gründungsjahr des Unternehmens	Gründungsjahr variiert, wenn möglich
Technische Ausstattung	Laptop oder Computer	100 %
Technische Ausstattung	Webcam und Mikrofon	100 %

### *Sprache*

Die Interviews werden aufgrund der sprachlichen Kompetenzen der Interviewerin in Deutsch oder Schweizerdeutsch durchgeführt. Deswegen werden lediglich Personen rekrutiert, welche diese Sprachen sprechen.

*Nichtkunde/Nichtkundin*

Der Praxispartner interessiert sich in dieser Studie insbesondere für die Perspektive von potenziellen Neukundinnen und -kunden und möchte den Einfluss einer möglichen Vorprägung aufgrund bereits gemachter Erfahrungen der aktuellen und ehemaligen Kundschaft mit dem Impact Hub vermeiden. Der Impact Hub Bern strebt mit dieser Studie eine Fokussierung auf Personen an, welche noch nicht zum aktuellen Kundinnen- und Kundenstamm gehören.

*Organisation*

Der Impact Hub Bern möchte mit der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft Personen ansprechen, welche für ein marktwirtschaftliches Unternehmen arbeiten. Für andere Formen von Organisationen oder Unternehmen (beispielsweise für Start-ups oder Non-Profit-Organisationen) bietet der Impact Hub Bern bereits andere Lösungen und Dienstleistungen an. Diesen soll keine Konkurrenz durch die Beratungsdienstleistung erwachsen.

*Unternehmensgrösse*

Der Praxispartner möchte seine zukünftige Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft kleinen und mittleren marktwirtschaftlichen Unternehmen anbieten. Gemäss Bundesamt für Statistik (2022a) sind dies Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten. Der Impact Hub Bern sieht bei dieser Zielgruppe grosses Potential, deren Unternehmen darin zu unterstützen, mehr kreislaufspezifische Aktivitäten umzusetzen. Dieses Potential lässt sich auch aus der Studie von Wörter und Stucki (2022) schliessen. Verglichen mit mittelgrossen und grossen Unternehmen weisen kleine Betriebe weniger zirkuläre Aktivitäten auf. Grosse Firmen zeichnen sich zudem durch mehr Initiativen innerhalb der Kreislaufwirtschaft aus als mittelgrosse Firmen (Wörter & Stucki, 2022).

Ausserdem sind gemäss dem Bundesamt für Statistik (2022a) über 99 % aller Unternehmen in der Schweiz kleine und mittlere Unternehmen.

Für diese Masterthesis werden somit kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden rekrutiert. Dabei wird darauf geachtet, dass es Unterschiede zwischen der Anzahl der Beschäftigten der rekrutierten Betriebe gibt. Damit soll eine Perspektivenvielfalt erreicht werden.

### *Funktion*

Da Personen der Geschäftsleitung fundamentale Entscheidungen für das Unternehmen treffen (Lippold, 2016), erachten der Praxispartner und die Autorin dieser Masterthesis die Funktion der interviewten Person als Teil der Geschäftsleitung als relevant für den Forschungsgegenstand.

### *Branchenzugehörigkeit*

Der Impact Hub Bern möchte die Beratungsdienstleistung zukünftig sämtlichen Branchen in der Schweiz anbieten. Die Untersuchung aller Branchen innerhalb der Schweiz würde jedoch den Rahmen dieser Masterthesis überschreiten. Aus diesem Grund wurde die Grundgesamtheit gemeinsam mit dem Praxispartner eingegrenzt. Als Branchen mit tendenziell hoher Umweltbelastung und hohem Potential in ihrer Innovations- und Umsetzungsfähigkeit von kreislaufspezifischen Aktivitäten gelten in der Schweiz unter anderem die Lebensmittel- und die Textilbranche (Alig, Frischknecht, Nathani, Hellmüller & Stolz, 2019; Koumbarakis, Bocken, Stahel, Obst, Matzdorf & Dobrauz-Saldapenna, 2021; Stucki & Wörter, 2022). Aus diesem Grund fokussiert sich diese Masterthesis auf die Textil- und die Lebensmittelbranche innerhalb der Schweiz.

Als Lebensmittel werden Stoffe oder Erzeugnisse definiert, welche verarbeitet, teilweise verarbeitet oder unverarbeitet von Menschen aufgenommen werden. Nicht als

Lebensmittel gelten beispielsweise lebende Tiere, Arzneimittel, Tabak oder kosmetische Mittel (Fedlex, 2022).

Unter Textilien versteht das Bundesamt für Statistik (2022b) Bekleidung, Heimtextilien oder Textilien als technologische Lösungen im Bereich der Medizin, Mobilität oder Architektur. Diese Definitionen werden für die Rekrutierung der Stichprobe verwendet.

*Geschlecht, Hauptsitz des Unternehmens und Unternehmensgründungsjahr*

Der Praxispartner möchte eine möglichst hohe Perspektivenvielfalt erreichen. Bei der Rekrutierung wird deshalb darauf geachtet, dass die Merkmale *Geschlecht, Hauptsitz des Unternehmens und Unternehmensgründungsjahr* variieren.

*Technische Ausstattung*

Der Praxispartner und die Autorin dieser Masterthesis entschieden gemeinsam, dass die Interviews bevorzugt online durchgeführt werden. Damit dieser Plan verwirklicht werden kann, wird darauf geachtet, dass die Personen einen Laptop oder einen Desktop-Computer, eine Webcam sowie ein Mikrofon besitzen.

### **3.1.4 Stimuli-Material**

Als Stimuli-Material für die Interviews dienen drei erfundene Beratungsdienstleistungen für Kreislaufwirtschaft: *Beratungsdienstleistung A*, *Beratungsdienstleistung B* und *Beratungsdienstleistung C*. Die Bezeichnungen der Beratungsdienstleistungen sind zufällig und tragen keine besondere Bedeutung. Die Angebote werden allen Personen präsentiert und gemäss dem im Leitfaden (siehe Anhang A) beschriebenen Ablauf und Wortlaut eingeführt.

Die Beispieldienstleistungen wurden anhand des Produktmodells gestaltet (van Husen & Ovtcharova, 2020). Die Modellierung der Angebote orientiert sich an den Funktionen und dem Aufbau einer Beratungsdienstleistung. Anhand des Produktmodells wird beschrieben, welche Leistungen die Dienstleistung umfasst und was das Ergebnis für die Kundschaft ist

(van Husen & Ovtcharova, 2020). Gemeinsam mit der Praxispartnerin wurden dafür die Merkmale *Dauer, Teilnahmegebühr, Start der Dienstleistung, Anzahl Workshops, Anzahl Eins-zu-eins-Beratung, Interdisziplinarität, Thematische Schwerpunkte, Weitere Schwerpunkte, Konkrete Massnahmen, Förderbeitrag, Netzwerken und Sichtbarkeit* definiert, wie in Abbildung 7 gezeigt. Als Basis für diese Merkmalsbestimmung dienten die praktische Erfahrung der Praxispartnerin und Rückmeldungen von Teilnehmenden der bisherigen Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft. Im Folgenden werden die drei erfundenen Beratungsdienstleistungen in Abbildung 7 zusammengefasst und anschliessend detailliert erläutert.

## Beratungsdienstleistung zur Förderung der Kreislaufwirtschaft bei Schweizer KMUs

Merkmal	Beratungsdienstleistung A	Beratungsdienstleistung B	Beratungsdienstleistung C
Dauer	9 Monate	6 Monate	3 Monate
Teilnahmegebühren	CHF 2'500 – 3'500	CHF 1'500	kostenlos
Start	Oktober	April	Juni
Anzahl Workshops	18 halbe Tage	6 Tage	6 halbe Tage
Anzahl Eins-zu-eins-Beratung	3 halbe Tage	2 halbe Tage	-
Interdisziplinarität	Branchenspezifisch und branchenübergreifend	Branchenspezifisch	Branchenübergreifend
Thematische Schwerpunkte	Prinzipien der Kreislaufwirtschaft Recycling Reparierbarkeit Materialien Abfall/Kompostierung Impact Messung und Ökobilanzierung Verpackungen Upcycling Energien Neue Technologien	Prinzipien der Kreislaufwirtschaft Impact Messung Ökobilanzierung Kultur im Unternehmen Innovationsmethoden Marketing, Verkauf, Kommunikation, Medienarbeit	Prinzipien der Kreislaufwirtschaft Prozessoptimierung Produktoptimierung
Weitere Schwerpunkte	Internationale und nationale Best Practices Betriebsbesichtigungen Vernetzung mit Start-ups	Nationale Best Practices Vernetzung mit Start-ups	-
Konkrete Massnahmen	Zwei Massnahmen werden entwickelt.	Eine Massnahme wird entwickelt.	-
Förderbeitrag (Auszeichnung)	CHF 5'000	-	-
Netzwerken	Jährliches Netzwerktreffen Digitale Austauschplattform Follow-up Event 1 Monat nach Programmabschluss	Jährliches Netzwerktreffen Digitale Austauschplattform	-
Sichtbarkeit	Sichtbarkeit auf der Webseite, im Newsletter und den sozialen Medien des Impact Hubs Möglichkeit als Speaker an Impact Hub Events aufzutreten Eine Publireportage in einer bekannten Zeitschrift	Sichtbarkeit auf der Webseite, im Newsletter und den sozialen Medien des Impact Hubs Möglichkeit als Speaker an Impact Hub Events aufzutreten	Sichtbarkeit auf der Webseite, im Newsletter und den sozialen Medien des Impact Hubs

Abbildung 7: Stimuli-Material (eigene Darstellung)

Die Dauer der erfundenen Angebote A, B und C variiert zwischen drei und neun Monaten. Die vorgestellten Kosten für die Kundschaft der Dienstleistung bewegen sich zwischen 0 und 3'500 CHF pro Unternehmen. Die Beratungsdienstleistung möchte der Impact Hub Bern grundsätzlich nicht für einzelne Unternehmen, sondern möglicherweise auch für Gruppen von mehreren Personen aus unterschiedlichen Betrieben anbieten. Dabei gibt der Impact Hub Bern den Startpunkt der Beratungsdienstleistung vor, welcher zwischen April und Oktober liegen soll. Innerhalb dieser Frist möchte der Praxispartner Workshops und Eins-zu-eins-Beratungen zwischen Experten und Expertinnen sowie den Betrieben anbieten. Für die Workshops stellt sich der Praxispartner eine Zeitinvestition zwischen sechs halben und achtzehn halben respektive sechs ganzen Tagen für die Kundschaft vor. Die Gruppen, welche die Beratungsdienstleistung A, B oder C in Anspruch nehmen, können Betriebe aus derselben oder aus unterschiedlichen Branchen umfassen. Basierend auf der Erfahrung des Praxispartners wird pro hypothetischem Angebot eine Auswahl an thematischen Schwerpunkten definiert, welche innerhalb der Workshops und Eins-zu-eins-Beratungen behandelt werden. Zudem nimmt der Praxispartner an, dass internationale und nationale Beispiele von zirkulären Unternehmen, Betriebsbesichtigungen sowie die Vernetzung mit Start-ups im Kontext der Kreislaufwirtschaft für die Zielgruppe interessant sein können. Als Resultat der Beratungsdienstleistung stellt sich der Impact Hub Bern vor, dass pro Unternehmen bis zu zwei Massnahmen für zukünftige kreislaufspezifische Aktivitäten abgeleitet werden. Die fiktive Beratungsdienstleistung A umfasst zudem einen finanziellen Anreiz für die gekürte Unternehmung von 5'000 CHF. Eine Firma der Teilnehmenden wird basierend auf der ausgearbeiteten Massnahme durch eine Auswahl von Experten und Expertinnen sowie des Praxispartners als Siegerin ernannt. Die Beratungsdienstleistung soll das Netzwerken mit unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren innerhalb der Wirtschaft ermöglichen. Dies könnte gemäss Praxispartner in Form

eines jährlichen Netzwerktreffens, einer digitalen Austauschplattform (zum Beispiel Microsoft [MS] Teams<sup>1</sup>) oder eines Folge-Events nach der Erbringung der Beratungsdienstleistung umgesetzt werden. Der Impact Hub Bern zieht zudem in Erwägung, den Unternehmen Möglichkeiten einzuräumen, ihr Bestreben sichtbar zu machen. So kann sich der Impact Hub Bern vorstellen, die Kundschaft der Beratungsdienstleistung auf der Webseite, im Newsletter oder in den sozialen Medien zu erwähnen. Zudem wäre es für den Impact Hub Bern denkbar, die Kundschaft als Sprecherinnen und Sprecher für zukünftige Veranstaltungen einzuladen. Eine weitere Möglichkeit könnte ein Bericht über die Kundschaft in einer bekannten Zeitschrift sein.

Mit dieser Masterthesis werden diese und weitere Dienstleistungsmerkmale, welche die interviewten Personen zusätzlich aufbringen, untersucht.

### **3.2 Qualitative Datenerhebung**

In diesem Kapitel werden die qualitative Datengewinnung und die Abläufe der Forschungsarbeit detailliert beschrieben.

#### **3.2.1 Erhebungsmethode Expertinnen- und Experteninterviews**

Da hinsichtlich der Forschungsfrage bisher wenig empirisches Wissen, Literatur und Studien vorhanden sind, wurde die Forschungsarbeit explorativ angelegt. Qualitative Erhebungsmethoden ermöglichen es, ein eher unbekanntes Phänomen in der Tiefe zu erforschen (Flick, 2019). Als Erhebungsmethode wurde für diese Masterthesis das theoriegenerierende Expertinnen- und Experteninterview verwendet (Kruse, 2015; Niederberger & Wassermann, 2015). Um die Erwartungen und Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen der Textil- und Lebensmittelbranche zu eruieren, wurden für die theoriegenerierenden Expertinnen- und Experteninterviews Mitglieder der Geschäftsleitung

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.microsoft.com/en/microsoft-teams/group-chat-software>

als Repräsentantinnen und Repräsentanten der Unternehmen rekrutiert. Diese Personen besitzen Expertise und spezifisches Wissen bezüglich des zu untersuchenden Sachverhalts und Informationen sowie subjektive und objektive Sichtweisen, welche dazu beizutragen versprochen, die Forschungsfrage zu beantworten (Helfferich, 2011). Gemäss Flick (2019) sind die Wissensbestände der Personen komplex. Um diese zu eruieren und eine kompetente Interviewerin zu sein, eignete sich die Autorin dieser Masterthesis vor den Interviews Wissen im Untersuchungsfeld an (Mieg & Näf, 2005). Aufgrund des wissenschaftlichen Hintergrunds als angehender Wirtschaftspsychologin ist es der Autorin in Anbetracht der verfügbaren Zeit und Ressourcen nicht möglich gewesen, sich zu einer Co-Expertin in den Bereichen der Textilien und der Lebensmittel zu entwickeln. Anhand des angeeigneten Wissens war die Autorin jedoch in der Lage, gezielt nachzufragen und die Fragestellung zu untersuchen. Die Autorin orientierte sich im Forschungsprozess an den in Kapitel 2 beschriebenen Theorien und Ansätzen. Zudem dienten entsprechendes Vorwissen des Praxispartners sowie von der Autorin besuchte Veranstaltungen zum Thema Kreislaufwirtschaft für diese Masterthesis als Anregung, die Interesse erzeugenden Phänomene aus verschiedenen Blickwinkeln zu untersuchen. Die Theorien und Ansätze wurden nicht als endgültige Aussagen betrachtet. Dies sollte es erlauben, die Komplexität der untersuchten Phänomene zu erfassen, neue inhaltliche Erkenntnisse zu gewinnen und diese zu theoretisieren (Strübing, 2014).

Das qualitative theoriegenerierende Expertinnen- und Experteninterview hat den Vorteil, dass aufgrund der Nähe zum Alltagsgespräch eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden kann. Dies hat einen positiven Einfluss auf die Offenheit der befragten Person und unterstützt ausführliche sowie spontane Antworten. Die Interviewerin hat zudem die Möglichkeiten, nachzufragen, um Hintergründe von Meinungen und Entscheidungen zu verstehen und Unklarheiten zu beseitigen (Reinders, 2016).

Laut Kruse (2015) ermöglicht die Erhebungsmethode des theoriegenerierenden Expertinnen- und Experteninterviews nebst sachdienlichen Informationen auch fachliche Wissenssysteme, implizites Wissen, subjektive Deutungsmuster und unternehmensspezifische Entwicklungen sowie persönliche Erfahrungen aufzubereiten. Bestimmte Leitfragen werden monologisch, dialogisch, argumentativ-diskursiv wie auch narrativ beantwortet. Die Interviewerin nimmt die Rolle einer Ermittlerin ein. Der Schwerpunkt wird durch die befragte Person gesetzt. Durch dialogische Sequenzen wird implizitem Wissen nachgespürt (Kruse, 2015).

Um das theoriegenerierende Expertinnen- und Experteninterview von anderen Methoden abzugrenzen, werden nachfolgend zentrale Unterschiede zum explorativen und zum systematischen Expertinnen- und Experteninterview dargestellt. In Tabelle 2 werden die wesentlichen Kontraste zusammengefasst.

Tabelle 2: Arten des Expertinnen- und Experteninterviews (Helfferich, 2011; Kruse, 2015; Niederberger & Wassermann, 2015)

Exploratives Expertinnen- und Experteninterview	Systematisierendes Expertinnen- und Experteninterview	Theoriegenerierendes Expertinnen- und Experteninterview
<p>Das explorative Expertinnen- und Experteninterview eignet sich vor allem für eine erste Feldsondierungsphase. Da bereits erste Erfahrungen mit der aktuellen Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft gesammelt werden konnten, entscheidet sich die Autorin gegen diese Methode.</p>	<p>Sind Wissensdimensionen schon gut dokumentiert, müssen jedoch noch systematisch elaboriert werden, eignet sich diese Methode zur Vertiefung und Ausarbeitung von feinen Strukturen. Da sämtliche Wissensdimensionen weder vorhanden noch gut dokumentiert sind, entscheidet sich die Autorin gegen diese Methode.</p>	<p>Sollen nicht nur sachdienliche Informationen, sondern auch implizites Wissen eingeholt und elaboriert werden, eignet sich diese Methode besonders. Die Autorin entscheidet sich für diese Methode.</p>

Im Vergleich zum theoriegenerierenden Expertinnen- und Experteninterview fokussieren sich explorative und systematisierende Expertinnen- und Experteninterviews darauf, sachdienliche Informationen zu generieren. Beim explorativen Expertinnen- und Experteninterview nehmen die Interviewenden die Rolle wissbegieriger Unwissender ein. Leitfragen haben lediglich einen leitenden Charakter. Das systematisierende Expertinnen- und Experteninterview hingegen fokussiert sich auf die systematische Informationsgenerierung. Die Interviewenden sind Co-Expertinnen und -Experten. Diese zweite Methode eignet sich insbesondere, wenn Wissensdimensionen vorhanden und gut dokumentiert sind (Helfferich, 2011; Kruse, 2015).

Die Bedingungen dieser Masterthesis stützen die Wahl des theoriegenerierenden Expertinnen- und Experteninterviews als qualitative Erhebungsmethode (Helfferich, 2011; Kruse, 2015; Niederberger & Wassermann, 2015).

### **3.2.2 Konzeption des Interviewleitfadens**

Um die Forschungsfrage und die Leitfragen zu beantworten, wurde für diese Masterthesis das Instrument eines halbstandardisierten Interviewleitfadens verwendet (Reinders, 2016). Mit Hilfe dessen lassen sich aussagekräftige Erkenntnisse gewinnen (Schulz, 2012). Gemäss Mack und Tampe-Mai (2012) beeinflusst der Interviewleitfaden, wie gut die Forschungsfrage beantwortet werden kann.

Der halbstandardisierte Interviewleitfaden ermöglicht genügend Flexibilität hinsichtlich der Reihenfolge und Gestaltung der Fragen innerhalb des Interviews. Es kann auf Impulse der Teilnehmenden eingegangen werden (Reinders, 2016). Offene Fragen erlauben es den befragten Personen, innerhalb der eigenen Wahrnehmung zu antworten (Reinders, 2016). Als Fundament für den Interviewleitfaden wurden die Theorien und Ansätze der theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 verwendet.

Um bedeutende Dienstleistungseigenschaften der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft zu identifizieren und die Verbindung zu den relevanten Werten zu erkennen, orientierte sich die Autorin an der Laddering-Technik (Reynolds & Gutman, 1988). Dabei werden Verknüpfungen zwischen den Konsequenzen der Dienstleistungseigenschaften und den vorhandenen Werten der interviewten Personen untersucht. Als Basis dieser Methode dient die Means-End-Chain-Theorie (Gengler & Reynolds, 1995).

Der Interviewleitfaden wurde nach dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011) innerhalb von vier Schritten konzipiert: *Sammeln*, *Prüfen*, *Sortieren* und *Subsumieren*. So wurden in einem ersten Schritt sämtliche Fragen im Zusammenhang mit der interessierenden

Thematik gesammelt. In einem zweiten Schritt wurde untersucht, ob sich diese Fragen für die Beantwortung der Fragestellung und der Leitfragen eignen. Redundante Fragen oder solche, welche sich für die zu untersuchende Fragestellung nicht eignen, wurden entfernt. Im darauffolgenden dritten Schritt sortierte die Autorin die Fragen und subsumierte sie in einem vierten Schritt nach inhaltlichen Themenblöcken: *Begrüssung und Vorstellung*, *Motive und Bedürfnisse*, *Eigenschaften und Werte* sowie *Abschluss* (siehe Abbildung 8).

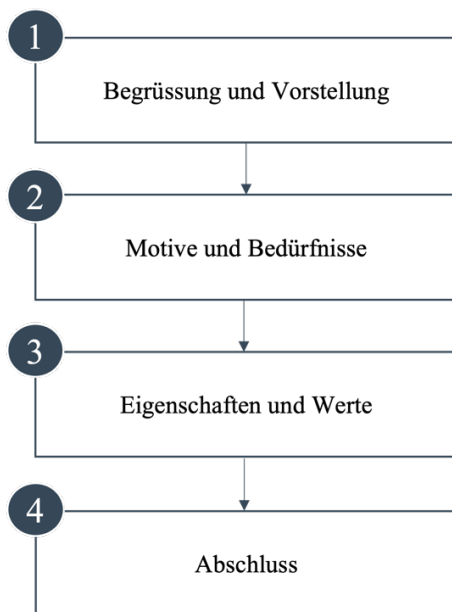


Abbildung 8: Themenblöcke Interviewleitfaden

### *Themenblock 1: Begrüssung und Vorstellung*

Zuerst wird im Interview der Rahmen der Untersuchung erklärt und ein Überblick über den Ablauf des Gesprächs gegeben. Die Interviewerin und die zu befragende Person stellen sich vor und lernen einander kennen.

### *Themenblock 2: Motive und Bedürfnisse*

In einem weiteren Themenblock werden die Motive und Bedürfnisse der befragten Person hinsichtlich einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft exploriert. Dabei wird vorerst ein gemeinsames Verständnis über die Kreislaufwirtschaft erarbeitet. Die Einstiegsfrage *Was kommt Ihnen spontan zum Wort Kreislaufwirtschaft in den Sinn?*

aktiviert das assoziative Netzwerk. Damit wird der Einstieg in das Thema erleichtert (Kirchmair, 2011). Des Weiteren wird erfragt, inwiefern die Kreislaufwirtschaft aktuell im Unternehmen umgesetzt wird. Anhand einer projektiven Aufforderung – *Beschreiben Sie mir ein typisches Unternehmen, welches Ihrer Meinung nach eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft beansprucht* – werden nicht direkt zugängliche Erwartungen und Bedürfnisse hinsichtlich der Beratungsdienstleistung nachgefragt und sozial erwünschtes Antworten wird möglichst vermieden (Kirchmair, 2011).

### *Themenblock 3: Eigenschaften und Werte*

Anschliessend werden aus Sicht der interviewten Person zentrale Eigenschaften einer Beratungsdienstleistung exploriert. Diese rufen subjektiv wahrgenommene Konsequenzen für das Unternehmen hervor, welche in Verbindung mit den Werten des Unternehmens stehen (Reynolds & Gutmann, 1988). Als Stimuli-Material werden die drei erfundenen Beratungsdienstleistungen auf einer PowerPoint-Folie gezeigt und die von den Befragten genannten Eigenschaften auf einem Miro-Board<sup>2</sup> durch die Interviewerin festgehalten.

Die befragten Personen werden gemäss der Methode der triadischen Sortierung gebeten, über Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den drei beispielhaften Beratungsdienstleistungen nachzudenken. Zur Initiierung von Antworten werden die Befragten gebeten, Eigenschaften zu nennen, in denen sich zwei der Angebote gleichen und sich dadurch von der dritten Dienstleistung unterscheiden (Reynolds & Gutmann, 1988).

Des Weiteren werden die Unternehmen gemäss dem Ansatz der Präferenzunterschiede nach weiteren Differenzen und Gemeinsamkeiten der Dienstleistungsangebote befragt. Hierbei werden die interviewten Personen gebeten, die Dienstleistungen nach eigenem Interesse in eine Rangfolge zu bringen. Ergänzend werden die Personen aufgefordert,

---

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.miro.com>

mitzuteilen, warum die von ihnen am höchsten eingestufte Beratungsdienstleistung gegenüber der zweitplatzierten Dienstleistung vorzuziehen ist (Reynolds & Gutmann, 1988).

Mit der Aufforderung *Erzählen Sie mir von einer typischen Situation, in welcher Unternehmen eine Beratungsdienstleistung wie A, B oder C beanspruchen* werden projektiv anhand der Methode der Unterscheidung nach Situationen weitere Details zu den Unterschieden der Dienstleistungen erfragt. Die Berücksichtigung des Kontexts, in welchem die Beratungsdienstleistung nachgefragt wird, unterstützt bei der Ausarbeitung von relevanten Unterschieden zwischen den Dienstleistungen und somit bei der Evaluierung von Dienstleistungseigenschaften (Reynold & Gutman, 1988).

Nun werden die von der interviewten Person wahrgenommenen möglichen Konsequenzen der Beratungsdienstleistungen und die Eigenschaften sowie die Werte der spezifischen Unternehmen eruiert. Die Interviewerin hat anhand der genannten Unterschiede und Ähnlichkeiten Dienstleistungseigenschaften auf einem Miro-Board festgehalten. Das Miro-Board wird den befragten Personen mit der Bitte präsentiert, die notierten Eigenschaften der Beratungsdienstleistungen nach ihrer wahrgenommenen Relevanz in eine Reihenfolge zu bringen. Die Interviewpartnerinnen und -partner werden mit der Frage *Warum ist diese Eigenschaft einer Beratungsdienstleistungen am wichtigsten für Ihr Unternehmen?* nach den Folgen und Nutzen der Eigenschaft sowie nach den vorhandenen Werten befragt (Reynolds & Gutmann, 1988).

#### *Themenblock 4: Abschluss*

Im letzten Teil des Interviews erhält die interviewte Person die Gelegenheit, Fragen zu stellen oder Aspekte zu ergänzen, welche noch nicht besprochen wurden und als ausschlaggebend erachtet werden. Die Interviewerin bedankt sich und schliesst das Interview.

Für alle Interviews wurde derselbe Interviewleitfaden beigezogen. Der detaillierte Ablauf des Expertinnen- und Experteninterviews lässt sich dem Gesprächsleitfaden in Anhang A entnehmen.

### **3.2.3 Probeinterview**

Der Interviewleitfaden sowie die virtuelle Durchführung wurden anhand von zwei Probeinterviews getestet. Die interviewten Personen entsprachen den Kriterien der definierten Stichprobe. Im Testdurchlauf wurden die Verständlichkeit der Fragen, die Interviewdauer, die Abfolge der Fragen und die Methodik überprüft (Flick, 2019). Im Anschluss an das Interview wurde jeweils ein Feedbackgespräch mit der interviewten Person geführt. Die Rückmeldungen wurden für die inhaltliche und formelle Verbesserung der Fragen sowie des Leitfadens berücksichtigt. Im Interviewleitfaden wurden Fragen, welche redundant erschienen, gestrichen, und Begriffe wurden an die Sprache der befragten Personen angepasst. Die Dienstleistung des Praxispartners war zu Beginn als Förderprogramm bezeichnet worden. Dieser Begriff sorgte bei den Befragten für Verwirrung. Anhand des Feedbacks der befragten Personen wurde der ursprüngliche Begriff in Absprache mit der Praxispartnerin für die Dienstleistung des Impact Hubs Bern zugunsten der Verständlichkeit in den Begriff *Beratungsdienstleistung* abgeändert. Die Begrüssung und die Vorstellung der Interviewerin wurden aus Zeitgründen gekürzt, hingegen wurde der Praxispartner ausführlicher beschrieben.

Die im Probeinterview erhobenen verbalen Daten wurden nicht für die Auswertung verwendet. Die befragten Personen verfügten über eine vertiefte Vertrautheit mit dem Praxispartner und dem Thema der Kreislaufwirtschaft. Die Probeinterviews zeigten, dass die relevantesten Themenbereiche berücksichtigt wurden.

### 3.2.1 Rekrutierung

Die Rekrutierung der Probandinnen und Probanden erfolgte über die Autorin mit Unterstützung des Praxispartners. Damit die richtigen Personen für die Interviews rekrutiert werden konnten, wurde der Screening-Fragebogen (siehe Anhang C) verwendet. Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail, via Telefon und über persönliche Gespräche (siehe Anhang B). Den Personen wurden die Thematik der Masterthesis sowie der Ablauf und der Zeitbedarf erläutert. Die Autorin vergewisserte sich, dass die Personen über einen Computer oder Laptop mit integrierter Kamera, einen Internetzugang, ein Mikrofon und einen Kopfhörer verfügen. Zudem wurde nach einem grundsätzlichen Verständnis von Zoom<sup>3</sup> und virtuellen Meetings gefragt. Allen Teilnehmenden wurde angeboten, zwischen Zoom, MS Teams oder einem nach ihren Präferenzen bestimmten Onlinetool zu wählen. Es wurde ein Testdurchlauf angeboten, um die Funktionsfähigkeit des Tools zu überprüfen.

Als Motivation für die Teilnahme am Interview dienten die Relevanz und Neuheit des Themas der Kreislaufwirtschaft. Es wurden keine finanziellen oder weiteren Anreize für die Teilnahme angeboten.

Den Teilnehmenden wurde nahegelegt, sich eine Stunde für das Expertinnen- und Experteninterview zu reservieren. Die Terminfindung erfolgte bei der Kontaktaufnahme via Telefon oder im persönlichen Gespräch mündlich. Bei der Kontaktaufnahme per E-Mail wurden die Personen gebeten, ihre Verfügbarkeiten via E-Mail zu kommunizieren. Die Autorin versandte anschliessend an alle rekrutierten Personen eine entsprechende Outlook-Einladung. Diese enthielt den Link zur Teilnahme am Gespräch, die Einverständniserklärung (siehe Anhang D) sowie die zentralen Informationen zur Teilnahme (siehe Anhang E).

---

<sup>3</sup> Vgl. <https://zoom.us>

Die Einverständniserklärung informierte über die Tonaufzeichnung des Interviews und darüber, dass die erhobenen Daten vertraulich und anonym behandelt werden.

Für die Interviewstudie wurden 16 Personen angeschrieben, von welchen sämtliche 16 Personen antworteten. Zum Interview erklärten sich 12 Personen bereit, die allesamt eingeladen wurden. Insgesamt wurden zehn Interviews durchgeführt. Zwei der geplanten Interviews konnten aufgrund des Nichterscheinens der Teilnehmenden nicht abgehalten werden. Diese beiden Personen waren bei erneuter Kontaktaufnahme nicht erreichbar.

Die Anzahl von zehn Interviews entspricht einerseits einer Grösse, welche gemäss Döring und Brotz (2016) mit einer optimalen Forschungspragmatik übereinstimmt, und andererseits der theoretischen Sättigung gemäss der Autorin. Die finale Stichprobe ist in Tabelle 3 ersichtlich.

Tabelle 3: Finale Stichprobe

Unternehmensgrösse (Anzahl Mitarbeitende)	Branchenzugehörigkeit	Geschlecht	Hauptsitz des Unternehmens (Kanton in der Schweiz)
200	Lebensmittelbranche	männlich	Bern
43	Lebensmittelbranche	männlich	Bern
100	Lebensmittelbranche	männlich	Bern, Basel, Zürich, Luzern, Waadt
50	Lebensmittelbranche	weiblich	Freiburg
64	Lebensmittelbranche	weiblich	Freiburg
1	Textilbranche	weiblich	Bern
8	Textilbranche	weiblich	Bern
249	Textilbranche	männlich	Bern
5	Textilbranche	männlich	Graubünden
50	Textilbranche	männlich	Aargau

### 3.2.2 Durchführung der Expertinnen- und Experteninterviews

Die zehn Expertinnen- und Experteninterviews wurden im Zeitraum vom 28.03.2022 bis zum 04.05.2022 durchgeführt. Am Interview nahmen jeweils lediglich die befragte Person und die Interviewerin teil. Die Interviewerin der Gespräche ist zugleich die Autorin dieser Studie. Im Durchschnitt dauerte ein Interview ca. 45 Minuten. Die Interviews fanden bis auf eine Ausnahme online statt. Zwei wurden auf Wunsch der Teilnehmenden über MS Teams und sieben über Zoom abgehalten. Ein Interview wurde auf Wunsch der befragten Person vor Ort durchgeführt.

Die Befragten wurden gebeten, sich während des Interviews an einem ruhigen, ungestörten Platz zu befinden. Die interviewten Personen sollten zudem allfällige Störungen, beispielsweise durch Handynachrichten, vermeiden.

Für die Onlinedurchführungen sollten die befragten Personen auf eine gute Internetverbindung achten und ein Ladekabel für den Laptop zur Hand haben. Die Teilnehmenden wurden gebeten, die Kamera einzuschalten. Dies ermöglichte es der Interviewerin, die Mimik und die körperlichen Reaktionen wahrzunehmen sowie eine persönliche Verbindung herzustellen (Thunberg & Arnell, 2021).

In den Onlineinterviews wurde von der Interviewerin kein virtueller Hintergrund verwendet, um die befragten Personen nicht abzulenken. Es wurde zudem ein gutes Mikrofon benutzt und auf eine angemessene Beleuchtung geachtet. Die Interviewerin richtete die Kamera so ein, dass der gesamte Oberkörper zu sehen war.

Die Vorteile der Onlinedurchführungen bestehen aus Sicht der Autorin sowie der Praxispartnerin darin, dass sich die befragten Personen während des Interviews an einem vertrauten Ort befinden, sich die Anreise zum Interviewort erübrigt und die Personen organisatorisch, logistisch, örtlich sowie zeitlich unabhängiger sind. Gerade für Geschäftsleitungsmitglieder mit einer vermutlich hohen Auslastung erachtete die Interviewerin dies als besonderen Vorteil.

Die Interviews wurden in der jeweiligen Muttersprache (Deutsch oder Schweizerdeutsch) der befragten Personen durchgeführt. Fragen zur Einverständniserklärung wurden zu Beginn des Interviews geklärt. Das Einverständnis der befragten Person wurde anschliessend mitaufgezeichnet. Die Aufzeichnung der Interviews war durch die Onlinedurchführung erleichtert und eine höhere Qualität des verbalen Datenmaterials war sichergestellt.

### 3.3 Qualitative Datenanalyse

In diesem Kapitel wird die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben. Für die Transkription und die Datenanalyse wurde die Software MAXQDA<sup>4</sup> verwendet. Dadurch wurden die Verarbeitungskapazität und die Auswertungsqualität optimiert (Kuckartz & Rädiker, 2020).

#### 3.3.1 Transkription

Die aufgezeichneten Interviews wurden zur Datenaufbereitung im Anschluss an die Interviews in die Software MAXQDA hochgeladen und darin transkribiert. Da die Inhalte der Interviews im Zentrum stehen, wurde das sprachliche Datenmaterial anhand einfacher Transkriptionsregeln gemäss Kuckartz et al. (2008) verschriftlicht. Dies diente zur interpretativen Auswertung der Interviews (Kuckartz et al., 2008). Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, werden dieser Masterthesis keine Miro-Board-Notizen oder Transkripte beigefügt und die befragten Personen werden mit einer Nummer anonymisiert.

#### 3.3.2 Fokussierte Inhaltsanalyse

Da die Forschungsfrage und die Leitfragen den zentralen Ausgangspunkt der empirischen Studie darstellen, wurden sie zu Beginn der Analyse in Erinnerung gerufen (Kuckartz & Rädiker, 2020). Um trotz der psychologischen Vorprägung und eigener Vermutungen der Autorin eine offene Haltung gegenüber der Forschungsfrage zu wahren, wurden die Vorannahmen bezüglich Letzterer reflektiert und festgehalten (Kuckartz, 2018; Kuckartz & Rädiker, 2020). Die Daten wurden anhand der fokussierten Inhaltsanalyse systematisch analysiert. Dies bedeutet, dass für die Analyse sämtliche durchgeführten

---

<sup>4</sup> Vgl. <https://www.maxqda.de/>

Interviews einbezogen wurden. Es wurde somit episodisch und nicht willkürlich vorgegangen (Kuckartz & Rädiker, 2020).

Die Interviews wurden auf die gleiche Weise analysiert. Vor der Analyse wurde zunächst jedes Transkript vollständig gelesen.

Die Autorin entschied sich für die fokussierte Inhaltsanalyse, da diese nicht einem bestimmten Ansatz qualitativer Forschung verpflichtet ist. Die Methode lässt sich gewinnbringend zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Masterthesis einsetzen. Insbesondere hinsichtlich der Codierung bietet diese Methode Vorteile. So können Codierungen sowohl zur Beschreibung als auch zur Theoriebildung eingesetzt werden (Kuckartz & Rädiker, 2020).

Die Kategorien *Verständnis der Kreislaufwirtschaft* und *aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft* dienen der Beschreibung der Stichprobe, während weitere Kategorien zur Theoriebildung generiert wurden. Die Autorin entschied sich für folgende sieben Schritte der fokussierten Inhaltsanalyse (siehe Abbildung 9).

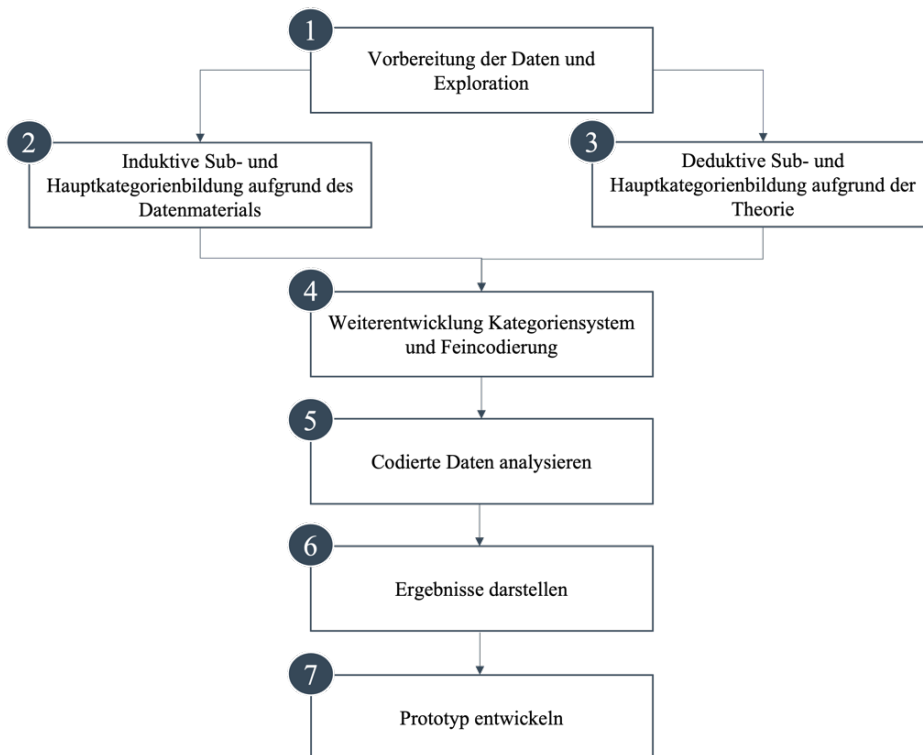


Abbildung 9: Fokussierte Inhaltsanalyse (angelehnt an Kuckartz & Rädiker [2020])

### *Schritt 1: Vorbereitung der Daten und Exploration*

Das Datenmaterial wurde verschriftlicht und exploriert; auffällige Textstellen wurden markiert. Anhand von Wortwolken und Worthäufigkeiten, welche dank Analysen mit der Software MAXQDA entstehen, kommen besonders häufig, selten oder unerwartet auftretende Wörter und Begriffe zum Vorschein (Kuckartz & Rädiker, 2020). Die Erkenntnisse bilden eine Grundlage für das Erstellen des Kategoriensystems.

### *Schritt 2 und 3: Induktive Sub- und Hauptkategorienbildung aufgrund des Datenmaterials und deduktive Sub- und Hauptkategorienbildung aufgrund der Theorie*

Auf die freie Datenexploration folgt die systematische Auswertung der Daten. Für die Auswertung wird ein Kategoriensystem entwickelt. Dieses analytische Instrument der fokussierten Inhaltsanalyse dient der Bedeutungszuschreibung, Erklärung, Klassifizierung und Abstrahierung des erhobenen Datenmaterials (Kuckartz & Rädiker, 2020).

Anhand des Interviewleitfadens, der zugrunde liegenden Theorien, der Forschungsfrage, der Leitfragen sowie der gebildeten Notizen werden deduktiv Sub- und Hauptkategorien gebildet. Zugunsten einer ersten Basiscodierung werden für jede dieser Kategorien ein eindeutiger Titel, eine Beschreibung und Ankerbeispiele formuliert. Das gesamte Datenmaterial wird in einem ersten Durchgang mit diesen Sub- und Hauptkategorien codiert. Währenddessen werden anhand von Textabschnitten, welche für die Forschungsfrage relevant sind und nicht eindeutig einer bestehenden Kategorie zugeordnet werden können, induktiv neue Sub- und Hauptkategorien definiert (Kuckartz & Rädiker, 2020).

#### *Schritt 4: Weiterentwicklung Kategoriensystem und Feincodierung*

Das gesamte Datenmaterial wird mit den deduktiv und induktiv generierten Kategorien feincodiert. Diese Mischform aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung ist in der Praxis häufig anzutreffen und entspricht dem regelgeleiteten Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse gemäss Kuckartz und Rädiker (2020).

Während der Feincodierung wurde das Kategoriensystem weiterentwickelt und ausdifferenziert. Als finale Hauptkategorien wurden die Folgenden definiert: *Verständnis der Kreislaufwirtschaft, aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft, Werte der Unternehmen, Treiber für die Nachfrage der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft und Hürden für die Nachfrage der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft*. Die Abbildungen 10 bis 13 zeigen das finale Kategoriensystem innerhalb der Software MAXQDA und in der rechten Spalte die Anzahl codierter Stellen. Das detaillierte Kategoriensystem ist der Tabelle 6 im Anhang F zu entnehmen.

Liste der Codes

Codesystem		1429
Verständnis der Kreislaufwirtschaft		0
KLW im Sinne der linearen Wirtschaft		3
KLW im Sinne der Regeneration (biologischer Kreislauf)		17
KLW im Sinne der Wiederverwendung und Recycling		23
Sonstiges Verständnis		5
Aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft		0
Absichten Aktivitäten der Kreislaufwirtschaft umzusetzen		4
Aktivitäten innerhalb der Wiederverwendung und Recycling		15
Aktivitäten innerhalb der Regeneration (biologischer Kreislauf)		7
Werte der Unternehmen		0
Selbstbestimmung		19
Sicherheit		28
Tradition		6
Benevolenz		15
Universalismus		26
Stimulation		42
Leistung		63
Macht		28

Abbildung 10: Kategoriensystem (erstes von vier Bildschirmfotos)

Treiber für die Nachfrage der Beratungsdienstleistung für KLW	0
Positive Einstellung gegenüber der Kreislaufwirtschaft	0
Die KLW wird positiv wahrgenommen	4
Die KLW wird als wichtig empfunden	10
Die KLW wird als Chance wahrgenommen	9
Wahrgenommene Verhaltenskontrolle	0
Zusatzaufwand machbar	2
Finanzielle Unterstützung	6
Wissen über die Kreislaufwirtschaft	4
Subjektive Normen	0
Druck durch andere Unternehmen	9
Druck durch die Konsument:innen	4
Sonstiger Druck (Medien, Politik)	11
Positive Einstellungen gegenüber dem Impact Hub	0
Impact Hub kann vernetzen	4
Impact Hub kann Wissen vermitteln	8
Impact Hub bietet ein attraktives Netzwerk	3
Positive Einstellung gegenüber den Dienstleistungseigenschaften	0
Austausch mit Start-ups	10
Beratung durch Expert:innen	53
Expert:innen aus unterschiedlichen Bereichen (ähnlich)	19
Expert:innen von grösseren Unternehmen	4
Spezifische Unternehmen: C&A, Cood, Migros, Calida, toogoodtogo	20
Sonstiges	10
Workshopformate	9
Klare Ansprechperson der Beratungsdienstleistung	5
Positive Eigenschaften der Beratungsdienstleistung	36
Glaubwürdig	8
Geht auf Unternehmen ein	10
Modular	6
Nachhaltige Begleitung	8
Einfach	6
Interessante Teilnehmende	64
Teilnehmende aus der gleichen Branche	4
Teilnehmende aus nahen Branchen	18
Teilnehmende aus unterschiedlichen Branchen	14
Teilnehmende sind offen, motiviert, gleichgesinnt	6
Teilnehmende sind etwa gleich fortgeschritten in der KLW	8
Eine Person hat die Hauptverantwortung - mehrere involviert	4
Vorwiegend Produktmanagement (situativ noch weitere involviert)	8

Abbildung 11: Kategoriensystem (zweites von vier Bildschirmfotos)

<input type="checkbox"/> Vernünftige Kosten (ca. 2'500-5'000 CHF)	12
▼ <input type="checkbox"/> Vernünftige Dauer, Zeit-Investition	14
<input type="checkbox"/> 9-12 Monate	1
<input type="checkbox"/> 6 Monate	5
<input type="checkbox"/> 3 Monate	2
<input type="checkbox"/> Aufgesplittet in halbe Tage	6
▼ <input type="checkbox"/> Geigneter Startpunkt	13
<input type="checkbox"/> Um den April herum	2
<input type="checkbox"/> Im Sommer	2
<input type="checkbox"/> November bis Februar	3
<input type="checkbox"/> Spielt keine Rolle - Flexibel	6
▼ <input type="checkbox"/> Inhaltlich gewünschte Schwerpunkte	162
<input type="checkbox"/> Verpackungen	6
<input type="checkbox"/> Infrastruktur	12
<input type="checkbox"/> Reparaturen	1
<input type="checkbox"/> Impact Messung / Ökobilanzen	5
<input type="checkbox"/> Upcycling	7
<input type="checkbox"/> Technologien	3
<input type="checkbox"/> Beschaffung	2
<input type="checkbox"/> Rechtliche Themen (z.B. Arbeitsrecht)	4
<input type="checkbox"/> Energie	11
<input type="checkbox"/> Logistik	9
<input type="checkbox"/> Rücknahme	6
<input type="checkbox"/> Reduktion von Abfällen	2
<input type="checkbox"/> Analyse von Unternehmen / DL / Produkte / Prozesse	21
<input type="checkbox"/> Unternehmensstrategie	1
<input type="checkbox"/> Geschäftsmodelle	3
<input type="checkbox"/> Recycling	12
<input type="checkbox"/> Wissen und Gedankengut der Kreislaufwirtschaft	8
<input type="checkbox"/> Medienarbeit	8
<input type="checkbox"/> Interne und Externe Kommunikation	26
<input type="checkbox"/> Marketing	9
<input type="checkbox"/> Herstellung	5
<input type="checkbox"/> Verkauf	9
<input type="checkbox"/> Transport	6
<input type="checkbox"/> Materialien	19
<input type="checkbox"/> Produktentwicklung	9
<input type="checkbox"/> Personal & Finanzen	17
<input type="checkbox"/> Konkrete Kompetenzen erlernen (Modelle & Werkzeuge)	10
<input type="checkbox"/> Massnahmen ableiten und umsetzen	18
<input type="checkbox"/> Netzwerken (Austausch, Events)	22
<input type="checkbox"/> Internationale Best Practices	5
<input type="checkbox"/> Man erhält einen Förderbeitrag	2
<input type="checkbox"/> Das Kollektive nützen um Probleme zu lösen	26
<input type="checkbox"/> Sonstiges (Betriebsbesichtigung, Zeugnis, Location)	6

Abbildung 12: Kategoriensystem (drittes von vier Bildschirmfotos)

▼ <input type="checkbox"/> Hürden für die Nachfrage der Beratungsdienstleistung für KLW	0
<input type="checkbox"/> Zu wenig Druck der Gesellschaft (Subjektive Norm)	1
<input type="checkbox"/> KLW als ein Schlagwort	3
<input type="checkbox"/> Impact Hub ist nicht Expert:in der KLW	4
▼ <input type="checkbox"/> Negative Einstellungen gegenüber Eigenschaften der BeratungsDL	57
<input type="checkbox"/> Keine Langfristigkeit	2
▼ <input type="checkbox"/> Zusammenarbeit mit Teilnehmenden funktioniert nicht	12
<input type="checkbox"/> Teilnehmende sind nicht motiviert / engagiert / vertrauenswürdig	8
<input type="checkbox"/> Teilnehmende unpassende Funktion	4
<input type="checkbox"/> Zu zeitintensiv (effizienz)	13
<input type="checkbox"/> Wenig Flexibilität	3
<input type="checkbox"/> Unsicherheit hinsichtlich des Nutzens	16
<input type="checkbox"/> Zu sehr ausbildungsorientiert	11
▼ <input type="checkbox"/> Fehlende Verhaltenskontrolle der Unternehmen	102
<input type="checkbox"/> Keine Infrastruktur für die KLW	6
<input type="checkbox"/> Unternehmen / Produkte / DL eignet sich nicht für KLW	11
<input type="checkbox"/> KLW ist nicht skalierbar für Unternehmen	4
<input type="checkbox"/> Abhängigkeit zu Kunden / Hersteller / Material	12
<input type="checkbox"/> Keine förderliche Kultur für die KLW	3
<input type="checkbox"/> Kein Personal für eine Beratungsdienstleistung	3
<input type="checkbox"/> Fehlendes Wissen über die KLW	17
<input type="checkbox"/> Kein Geld für die KLW	15
<input type="checkbox"/> Kein Geld für eine Beratungsdienstleistung	9
<input type="checkbox"/> Keine Zeit für eine Beratungsdienstleistung	22

Abbildung 13: Kategoriensystem (viertes von vier Bildschirmfotos)

*Schritt 5: Codierte Daten analysieren*

Auf der Grundlage des Kategoriensystems werden die codierten Daten analysiert. Ziel dieser Masterthesis ist es, zu untersuchen, welche Erwartungen und Bedürfnisse bei kleinen und mittleren Unternehmen der Lebensmittel- und Textilbranche hinsichtlich einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft vorhanden sind. Um dieses Ziel zu erreichen und die Forschungsfrage dieser Masterthesis zu beantworten, eignet sich nach Kuckartz und Rädiker (2020) in einem ersten Schritt eine themenorientierte Auswertung auf Basis der definierten Kategorien.

Um zu überprüfen, ob es branchenbasierte Unterschiede gibt, wurde mit der Software MAXQDA ein Zwei-Fälle-Modell erstellt (Kuckartz & Rädiker, 2020; siehe Anhang G). Damit liess sich analysieren, inwieweit Codes in beiden Branchen vorkommen oder nur in einer Branche vergeben wurden. Als Grundlage für die Analyse wurden dafür zwei Dokumentensets gebildet. Dies bedeutet, dass sämtliche Transkripte der Textilbranche als auch der Lebensmittelbranche in je einem Set zusammengefasst wurden (Kuckartz & Rädiker, 2020).

Anhand eines Code-Matrix-Browsers (siehe Anhang H) wurde eine weitere Analyse durchgeführt (Kuckartz & Rädiker, 2020). Das Resultat ist eine Visualisierung davon, welche Codes in welchen Transkripten vergeben wurden. Die Visualisierung ist eine Matrix, welche einen Überblick darüber gibt, wie vielen Segmenten aus jedem Dokument ein bestimmter Code zugeteilt wurde (Kuckartz & Rädiker, 2020).

Eine weitere Analyse wurde anhand des Code-Relation-Browsers (siehe Anhang I) getätigt. Hier wurden die Subkategorien der *Werte der Unternehmen* und die Subkategorien der *positiven Einstellungen gegenüber den Dienstleistungseigenschaften* sowie der *negativen Einstellungen gegenüber den Dienstleistungseigenschaften* miteinander verglichen und Relationen aufgedeckt (Kuckartz & Rädiker, 2020).

Die Autorin entschied sich gegen die Datenauswertung nach dem Ansatz der Means-End-Chain-Theorie (Reynolds & Olson, 2001), da sich das Datenmaterial für diesen Ansatz nicht eignete. Gemäss der Theorie wird zwar eine Inhaltsanalyse mittels des Codierens vorgenommen. Anschliessend sollte pro Teilnehmender oder Teilnehmendem anhand der Codes die individuelle Abstraktionsleiter generiert werden, um eine Implikationsmatrix und eine hierarchische Wertekarte zu erstellen (Reynolds & Gutmann, 1988). Während der Codierung zeigte sich, dass keine eindeutigen individuellen Abstraktionsleitern gebildet werden können. Somit erschien diese Methode nicht als zielführend und wurde nicht angewendet.

#### *Schritt 6: Ergebnisse darstellen*

Die Erkenntnisse sind im Ergebnisteil der Masterthesis ausgewiesen und werden für die Gestaltung des Prototyps einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft verwendet. Im Rahmen eines Treffens mit dem Praxispartner werden die Ergebnisse in Form einer PowerPoint-Präsentation dargestellt und übergeben.

#### *Schritt 7: Prototyp entwickeln*

Auf Wunsch des Praxispartners wurde, nebst dem Präsentieren der Ergebnisse zur Entwicklung des Prototyps, mit einer Gruppe von vier Personen ein Design-Workshop online via Zoom durchgeführt. Um gemeinsam praktikable Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung zu generieren, werden in der Praxis häufig Workshops eingesetzt (Ngo, Hales & Lohmann, 2019; Phi & Dredge, 2019). Der Design-Workshop ist jedoch nicht Bestandteil dieser Masterthesis, da dies den Rahmen der Forschungsarbeit überschreiten würde. Um trotzdem nachvollziehbar zu dokumentieren, wie der Prototyp für die Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft entwickelt wurde, werden die Methodik und die Durchführung des Design-Workshops grob umrissen.

Als Workshop definieren Lipp und Will (2008) das Zusammentreffen unterschiedlicher Personen, welche sich intensiv mit einer spezifischen Thematik auseinandersetzen. Die am Workshop Teilnehmenden sind Spezialisten, Spezialistinnen oder betroffene Personen (Lipp & Will, 2008). Der Workshop in Relation mit dieser Masterthesis fand am 24.05.2022 mit insgesamt vier Personen statt und dauerte zwei Stunden. Teilgenommen haben je eine Person des Impact Hubs Bern, des Impact Hubs Zürich, einer externen Beratungsfirma für Nachhaltigkeit und die Autorin dieser Masterthesis. Sämtliche Workshopteilnehmer und -teilnehmerinnen sind von der Thematik der Kreislaufwirtschaft betroffen und besitzen spezifisches Wissen dazu.

Vorteile eines Workshops sind, dass abseits der Routinetätigkeiten des Arbeitsalltags, ein Rahmen und eine Atmosphäre geschaffen werden, um neue Ideen zu entwickeln und zu vertiefen. Zudem können Synergieeffekte und eine Vielfalt unterschiedlicher Sichtweisen in der Gruppendiskussion genutzt werden (Lipp & Will, 2008; van Husen & Ovtcharova, 2020).

Das Instrument des Workshops eignete sich für die Generierung von Ideen für die Entwicklung des Prototyps. Die Gruppe setzte sich innerhalb der beiden Stunden intensiv mit dem Thema auseinander und erarbeitete gemeinschaftlich Ideen für einen Entwurf für eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft.

Die gesammelten Ideen aus dem Design-Workshop flossen in die Erarbeitung des Prototyps für die Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft ein. Durch das Erstellen und Überprüfen eines Prototyps lassen sich Fehlerpotenziale frühzeitig aufdecken und es kann darauf reagiert werden (van Husen & Ovtcharova, 2020). Das Erstellen des Prototyps eignete sich für diese Masterthesis, da es die Kommunikation des Konzepts für die Beratungsdienstleistung vereinfachte. Funktionalitäten und Voraussetzungen konnten einfach dargestellt und kommuniziert werden (van Husen & Ovtcharova, 2020).

## 4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der Analyse der verbalen Daten dieser Forschungsarbeit beschrieben, welche als Grundlage für die Erstellung eines Prototyps dienen. Die Wörter oder Sätze in den Wortwolken sind grösser dargestellt, wenn sie in den Interviews häufiger genannt wurden.

### 4.1 Verständnis der Kreislaufwirtschaft

Insgesamt lässt sich aus den Interviews dieser Forschungsarbeit schliessen, dass die Kreislaufwirtschaft am häufigsten im Sinne der Wiederverwendung und des Recyclings thematisiert wird. Zudem fällt auf, dass die Befragten bei der Kreislaufwirtschaft auf verschiedene Aspekte hinweisen und den Begriff sowohl unterschiedlich als auch vielfältig beschreiben.



Abbildung 14: Verständnis der Kreislaufwirtschaft

Wie Abbildung 14 zeigt, verstehen die interviewten Personen die Kreislaufwirtschaft einerseits *im Sinne der linearen Wirtschaft*. Dabei wird beschrieben, dass auf die Produktion das Verkaufen, das Verbrauchen und zuletzt das Entsorgen der Rohstoffe folgen. Zum anderen wird die Kreislaufwirtschaft *im Sinne der Regeneration des biologischen Kreislaufs* thematisiert. Der Verbrauch von Produkten sollte überdacht und reduziert werden.

Hinsichtlich der *Wiederverwendung und des Recyclings* sprechen die Befragten vom Reparieren und Unterhalten von Produkten, von der Wiederverwendung von Produktionsmaterialien und Endprodukten sowie vom Weiterverkauf. Auch die Wiederaufbereitung wird angesprochen, um so Ressourcenkreisläufe zu schliessen.

Die Verengung von Ressourcenkreisläufen durch die Reduktion der verwendeten Rohmaterialien und der genutzten Energie dagegen wird nicht thematisiert.

Also, bei der Kreislaufwirtschaft geht es meiner Meinung darum, dass wir im Umgang mit der Ressource bei der Bekleidung oder auch bei allem anderen einen Kreislaufgedanken haben. Das heisst, wenn zum Beispiel etwas fertig gebraucht ist, sei das Essen oder nein, nicht Essen, Essensabfall, Kleiderreste oder ein bestimmtes Kleidungsstück, dass das so konzipiert ist, dass es wieder zurück in den Kreislauf gehen kann. Sprich, es kann wiederverwendet, recycelt, neu aufbereitet werden und damit wieder etwas Neues geschaffen werden, welches dann wieder in den Kreislauf zurückgeht, und sich wieder ein Produkt daraus gibt. (08 Interview, Pos. 5)

#### 4.2 Aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft

Die Kreislaufwirtschaft wird von den Interviewten nicht nur unterschiedlich verstanden, sondern auch in Form differierender Aktivitäten umgesetzt. Aus den Interviews geht hervor, dass Prinzipien der Kreislaufwirtschaft auf unterschiedlichen Ebenen bereits angedacht und sogar realisiert werden. Die Aktivitäten sowie das Verständnis der Kreislaufwirtschaft fokussieren sich jedoch vor allem auf die Wiederverwendung und das Recycling (siehe Abbildung 15). Grundsätzlich lässt sich aus den Interviews schliessen, dass die Befragten hinsichtlich der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft noch nicht weit fortgeschritten sind.

**Aktivitäten innerhalb der Regeneration (biologischer Kreislauf)**  
**Aktivitäten innerhalb der Wiederverwendung und Recycling**  
Absichten Aktivitäten der Kreislaufwirtschaft umzusetzen

Abbildung 15: Aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft

Hinsichtlich der *Aktivitäten im Bereich der Wiederverwendung und des Recyclings* berichten Personen, dass ihre Unternehmen Produktionsmaterialien sowie Endprodukte recyceln. Die Schliessung der Kreisläufe wird erreicht, indem Materialien und Endprodukte wiederverwendet, wiederaufbereitet, weiterverkauft, repariert und unterhalten werden. In Bezug auf die Regeneration des biologischen Kreislaufs sprechen die Befragten die Reduktion des Verbrauchs und das Überdenken des Konsums an. Interviewte Personen erwähnen die *Absicht, (weitere) Aktivitäten zur Förderung der Kreislaufwirtschaft umzusetzen*. Dafür wurden Strategien der Nachhaltigkeit und der Kreislaufwirtschaft entwickelt. Zudem berichten Befragte, dass durch Projekte mit Hochschulen und Innosuisse Lösungsansätze für die Wiederverwendung von Resten und Abfällen generiert, jedoch noch nicht vollständig umgesetzt wurden. Interviewte Personen geben an, dass innerhalb ihres Unternehmens einer Person die Verantwortung für das Thema Kreislaufwirtschaft übergeben wurde.

Wir sind auf verschiedenen Ebenen daran, zu überlegen, wie wir bei uns die Kreislaufwirtschaft noch besser umsetzen können. (04 Interview, Pos. 10)

### **4.3 Werte der Unternehmen**

Das im Rahmen dieser Forschungsarbeit zu untersuchende Verhalten ist *das Nachfragen der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft*. Gemäss der Means-End-Chain-Theorie wird die Verhaltensintention, welche dem Verhalten unmittelbar vorangeht, durch die Werte eines Individuums beeinflusst. Sind die Befragten dieser Theses davon überzeugt, dass das Nachfragen der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft dazu dient, die eigenen Werte zu schützen und ihnen nachzugehen, wird das Beanspruchen eines

solchen Angebots als positiv bewertet und gefördert (Kirchler, 2011; Reynolds & Olson, 2001). Im Folgenden werden diese Werte näher betrachtet.

Wie Abbildung 16 zeigt, thematisieren die an dieser Untersuchung Teilnehmenden die Werte *Leistung*, *Universalismus*, *Macht*, *Sicherheit*, *Stimulation*, *Selbstbestimmung*, *Benevolenz* und *Tradition*. Die am häufigsten geäußerten Werte sind *Leistung*, *Stimulation*, *Macht*, *Sicherheit* und *Universalismus*. *Hedonismus* und *Konformität* wurden nicht angesprochen. Im Folgenden werden die thematisierten Werte beschrieben.



Abbildung 16: Werte der Unternehmen

*Selbstbestimmung* kommt beispielsweise zum Vorschein, indem interviewte Personen die Relevanz unternehmerischer Freiheit und Unabhängigkeit betonen.

Das eine ist die unternehmerische Freiheit und Unabhängigkeit. (06 Interview, Pos. 21)

Einigen der Befragten ist es wichtig, Entscheidungen im Rahmen ihres Unternehmens frei zu fällen und sich eigene Ziele zu setzen. In Bezug auf die Beratungsdienstleistung ist für sie von Bedeutung, dass sie sich, abhängig von Nutzen und Aufwand, autonom für die Beanspruchung dieser Beratungsdienstleistung entscheiden können. Dies bezieht sich auch

auf die Auswahl der thematischen Schwerpunkte, welche innerhalb der Beratungsdienstleistung behandelt werden. Befragte bevorzugen es, die Themen selbstständig auszuwählen.

Des Weiteren ist es für die interviewten Personen von Bedeutung, sich vor Unsicherheiten zu schützen. Dafür sind die Befragten auch bereit, etwas zu bezahlen.

Logisch bezahlst du etwas für die Dienstleistung, aber es hilft dir, dich abzusichern und frühzeitig Dinge zu erkennen. (01 Interview, Pos. 25)

Dabei spielt der Wert *Sicherheit* eine zentrale Rolle. Für Befragte ist es wesentlich, dass der Nutzen und der Aufwand der Beratungsdienstleistung klar ersichtlich sind. Falls die Beratungsdienstleistung für Gruppen mit mehreren Teilnehmenden aus unterschiedlichen Unternehmen angeboten wird, soll sichergestellt werden, dass die Teilnehmenden vertrauenswürdig, motiviert und offen sind. Eine konstruktive und harmonische Zusammenarbeit wird in diesem Fall durch den Impact Hub Bern als Anbieter der Beratungsdienstleistung gewährleistet. Befragte schätzen es, eine definierte Ansprechperson zu haben.

Um die Qualität des Angebots zu sichern, erwähnen die Befragten das Beiziehen von Expertinnen und Experten mit spezifischem Fachwissen. Personen werden aus Sicht der Interviewten als Expertinnen und Experten wahrgenommen, wenn sie mehrjährige Praxiserfahrung oder spezifische Ausbildungen in einem bestimmten Bereich ausweisen können.

Auch eine Garantie, dass durch die Dienstleistung nützliches Wissen vermittelt wird und wertvolle Kontakte geknüpft werden können, ist ein mehrfach genannter Punkt. Nützlich

sind Wissen und Kontakte, welche die befragten Personen in der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft innerhalb der eigenen Unternehmen unterstützen.

Neben dem finanziellen soll auch der zeitliche Aufwand für die Beanspruchung der Dienstleistung klar ersichtlich und umsetzbar sein. Die Beratungsdienstleistung soll sich in den Alltag der Unternehmen eingliedern lassen und auf das Unternehmen zugeschnitten sein. Das Tagesgeschäft der Unternehmen soll durch das Beanspruchen der Beratungsdienstleistung nicht beeinträchtigt werden. Beispielsweise wünschen sich Befragte, dass Workshops und Beratungen ausserhalb der Öffnungszeiten der Betriebe stattfinden.

Das Angebot sollte einen Preis haben, in welchem sich die Qualität widerspiegelt. Ist die Dienstleistung kostenlos, wird dies von einem Teil der Befragten als Qualitätsmangel wahrgenommen. Die Befragten wollen wissen, was sie mit der Beratungsdienstleistung erwartet. Andererseits lässt sich aus den Interviews schliessen, dass Befragte das Angebot beanspruchen, um das eigene Unternehmen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen am Markt abzusichern und sich darauf vorzubereiten.

Einige der Befragten arbeiten in Familienbetrieben, welche bereits seit mehreren Generationen existieren. Daher bestehen Verbundenheit und Akzeptanz hinsichtlich gewachsener und vorhandener Strukturen und Ideen. Die vorherigen Generationen der Familienunternehmen werden wertgeschätzt. Dies schlägt sich teilweise in einer Verlangsamung der Veränderungsprozesse nieder. Gleichzeitig stehen die Befragten vor der Herausforderung, Veränderungsprozesse anstossen und umsetzen zu müssen. Weiter ist ihnen eine familiäre Kultur wichtig. Die genannten Punkte weisen auf den Wert *Tradition* hin. Aus den Interviews lässt sich schliessen, dass dieser eine Herausforderung für die Transformation in Richtung Kreislaufwirtschaft darstellen kann. Der Einbezug der Familie, welcher das Unternehmen gehört, in die Beratungsdienstleistung oder deren Teile könnte sich hier als hilfreich erweisen.

Dass man vielleicht in einer eingefahrenen Situation etwas Neues lernen kann. Weisst du, dass man wieder so ein bisschen einen breiteren Blickwinkel erhält und nicht einfach immer nur so handelt, wie man sich es gewohnt ist. Ja, man offen für Neues ist. (01 Interview, Pos. 147)

Zitate wie das obige zeigen, dass sich nebst der *Tradition* auch *Stimulation* als relevanter Wert herauskristallisiert. Befragten sind neue Herausforderungen und zusätzliches Wissen wichtig. Sie wollen sich mit neuen Personen, mit Experten und Expertinnen, mit anderen Unternehmen vernetzen und sich austauschen. Damit soll sichergestellt werden, auf dem neuesten Stand zu sein. Neue Perspektiven auf das eigene Unternehmen sollen Optimierungen anstossen.

Nebst *Stimulation* ist für Befragte auch das Wohlbefinden von nahestehenden Personen und somit der Wert *Benevolenz* von Bedeutung.

Unser Ansatz ist, dass wir das Wohlbefinden der Menschen in Räumen steigern. Das versuchen wir vor allem durch unsere Produkte, die neben der Ästhetik diese Funktion erfüllen. (04 Interview, Pos. 6)

Einige interviewte Personen wollen mit ihren Produkten und Massnahmen innerhalb der Unternehmen das Wohlbefinden der Menschen steigern. Dies bezieht sich auf Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Personen also, die den Unternehmen nahestehen. Die Mitarbeitenden sollen sich wohlfühlen und möglichst im Unternehmen gehalten werden; Kundinnen- und Kundenbindungen sollen gefestigt werden.

Einige interviewte Personen erwähnen, dass sie für das Thema Kreislaufwirtschaft in Zukunft ein internes Projektteam zusammenstellen möchten. In Kombination mit der

Beanspruchung der Beratungsdienstleistung können die Teammitglieder zusätzliche Verantwortung übernehmen und sich neues Wissen sowie Kompetenzen aus dem Bereich Kreislaufwirtschaft aneignen. Die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung soll zur Erhöhung des Wohlbefindens und der Motivation der Mitarbeitenden beitragen. Die damit verbundene Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen führt aus Sicht der Befragten zu einer grösseren Zufriedenheit der Kundschaft und somit zu einer stärkeren Kundinnen- und Kundenbindung.

Die Dienstleistung ist ein Mehrwert für die Kundschaft wie aber auch für Mitarbeitende, für welche ich mir vorstellen kann, dass es sehr spannend ist. (02 Interview, Pos. 113)

Als weiteren relevanten Wert haben die Gespräche *Universalismus* hervorgebracht. Die Befragten dieser Studie sind sich einig, dass es die Umwelt zu schützen gilt und die Betriebe einen Beitrag dazu leisten sollen. Die interviewten Personen sehen hierbei die Kreislaufwirtschaft als möglichen Weg, dieses Ziel zu erreichen.

Wir wollten einfach der Natur etwas zurückgeben. (08 Interview, Pos. 3)

Mit Bezug auf den Umweltschutz muss sich irgendetwas ändern. (09 Interview, Pos. 23)

Als weiterer Wert wird die *Leistung* thematisiert. Für die Befragten ist der Erfolg ihrer Unternehmen wesentlich, was insbesondere im Sinne der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Kundschaft thematisiert wird. Der Erfolg soll sich zudem in Form von

Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen zeigen. Die Unternehmen wollen Marktanteile gewinnen, indem sie von den Kundinnen und Kunden gegenüber der Konkurrenz bevorzugt werden. Die Bemühungen, als Unternehmen erfolgreich zu sein, sollen für die Kundschaft ersichtlich sein. So sollen die Kompetenzen nach aussen getragen werden. Indem intern sowie extern kommuniziert wird, dass die Unternehmen die Beratungsdienstleistung beanspruchen, nehmen die Kundinnen und Kunden sowie die Mitarbeitenden wahr, dass sich das Unternehmen zusätzliche Kompetenzen aneignet und sich weiterbildet. Die Beratungsdienstleistung wird als mögliches Mittel eingestuft, um Unterstützung hinsichtlich einer Leistungssteigerung zu erhalten.

Das Resultat der Dienstleistung soll auch für die Kundschaft einen Mehrwert bieten, dass diese bei uns bestellt und nicht bei jemandem anders. Genau. Die Kundenbindung soll damit aufrechterhalten oder gestärkt werden. (02 Interview, Pos. 19)

Auch *Macht* scheint den Befragten ein hohes Anliegen zu sein. Wissen und Kompetenzen in Bezug auf die Leistung des Unternehmens sollen nicht nur angeeignet werden, sondern von aussen ersichtlich sein. Befragte erwähnen die Möglichkeiten einer Teilnahmebestätigung, Zertifizierung oder eines Zeugnisses, um die gewonnenen Kompetenzen gegen aussen auszuweisen. Den Interviewten ist das öffentliche Ansehen der Unternehmen wichtig, denn als Geschäftsleitungsmitglieder kümmern sie sich aktiv um die Reputation ihrer Unternehmen. Sie wollen diesen zu einer Reputation verhelfen, die von Innovation, Nachhaltigkeit und Qualität geprägt ist.

Wichtig ist sicher auch, ganz sicher, die Reputation der Unternehmung. (04 Interview, Pos. 13)

#### 4.4 Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung

Gemäss der Theorie des geplanten Verhaltens kann die Nachfrage nach der *Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft* nebst den subjektiven Werten durch eine *positive wahrgenommene Verhaltenskontrolle*, *positive subjektive Normen* und *positive Einstellungen gegenüber der Kreislaufwirtschaft*, dem *Impact Hub Bern* und den *Dienstleistungseigenschaften* gefördert werden (Ajzen, 1991). Dies veranschaulicht *Abbildung 17*.

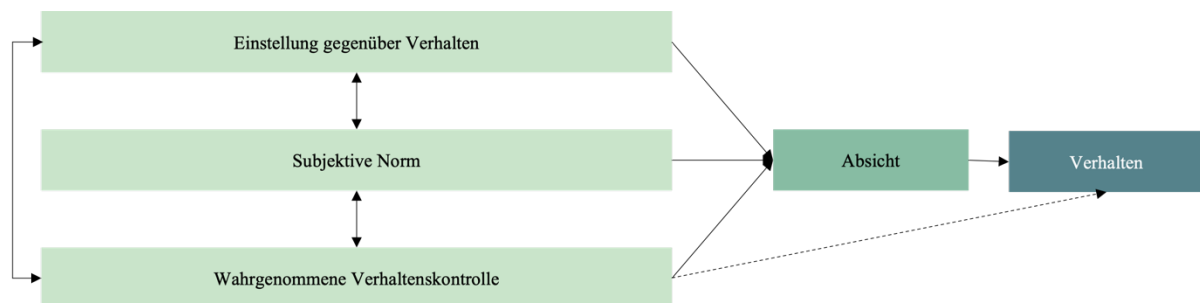


Abbildung 17: Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung (angelehnt an Ajzen [1991])

In den Interviews werden, wie *Abbildung 18* zu entnehmen ist, folgende Treiber der *positiv wahrgenommenen Verhaltenskontrolle* genannt:

**Wissen über die Kreislaufwirtschaft**  
**Finanzielle Unterstützung**  
 Zusatzaufwand machbar

Abbildung 18: Wahrgenommene Verhaltenskontrolle

Wird der Zusatzaufwand der Inanspruchnahme der Beratungsdienstleistung von den Befragten als bewältigbar eingeschätzt, fühlen diese sich in der Lage, eine Beratungsdienstleistung zu beanspruchen. Aufgrund der beschränkten finanziellen Ressourcen der Unternehmen ist eine finanzielle Unterstützung, beispielsweise ein

Förderbeitrag, der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle zuträglich. Dieser Punkt wird am häufigsten thematisiert. Befragte sehen ihr Unternehmen dazu befähigt, mit den vorhandenen Kompetenzen des Projektmanagements und des Produktmanagements sowie mit dem produktspezifischen und kreislaufspezifischen Wissen eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft zu beanspruchen.

Ich glaube, dass ich mit meinem Rucksack an Wissen, welchen ich heute mitbringe, ganz anders an so eine Beratung herangehen würde als am Anfang. Und auch dadurch viel selbstbewusster oder zielgerichteter mich bewegen könnte und dadurch natürlich die Wertschöpfung einer solchen Dienstleistung höher ist. (09 Interview, Pos. 37)

Hinsichtlich der *subjektiven Normen* geht aus den Interviews hervor, dass sich die befragten Personen im Bereich der Kreislaufwirtschaft weiterentwickeln wollen, da sie registrieren, dass sich andere Unternehmen, Konsumenten und Konsumentinnen sowie die Medien und die Politik vermehrt mit der Thematik auseinandersetzen (siehe Abbildung 19).

## **Druck durch andere Unternehmen Sonstiger Druck (Medien, Politik)**

Druck durch die Konsument:innen

Abbildung 19: Subjektive Normen

Befragte spüren den Druck, welcher von den Konsumentinnen und Konsumenten ausgeht. Vonseiten der Kundschaft gibt es vermehrt Nachfragen dazu, welchen Beitrag die Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung leisten und woher die Rohstoffe sowie die Materialien der Produkte stammen. Am häufigsten äussern sich jedoch die Teilnehmenden hinsichtlich des Drucks durch die Medien und Politik. Auch der Druck durch andere

Unternehmen wird in den Interviews häufig thematisiert. Die Befragten wollen ihren Marktanteil verteidigen und ausweiten, konkurrenzfähig bleiben sowie den Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten gerecht werden.

Die Leute hinterfragen heutzutage, wie das Zeug transportiert wurde, wie es zu uns kommt, wie es verpackt wird. Es funktioniert nicht mehr einfach mit der Einstellung ‹Es ist mir egal›. (01 Interview, Pos. 29)

In den letzten Jahren hat die Reaktion der Kundschaft ein bisschen zugenommen, wenn etwas nicht fair oder nachhaltig produziert wird. Mindestens in der westlichen Welt sind die Konsumierenden irgendwie sensibilisierter und fangen langsam an, mit dem Portemonnaie, mit dem Kaufentscheid Einfluss zu nehmen, wenn etwas nicht der Nachhaltigkeit entspricht. (07 Interview, Pos. 11)

Um den Erwartungen der Kundinnen und Kunden gerecht zu werden, wird die Kreislaufwirtschaft als erhebliche Chance empfunden und positiv bewertet. Dies zeigen die Aussagen, welche in der Rubrik *positive Einstellungen gegenüber der Kreislaufwirtschaft* in Abbildung 20 zusammengefasst werden.

**Die K LW wird positiv wahrgenommen**  
**Die K LW wird als wichtig empfunden**  
**Die K LW wird als Chance wahrgenommen**

Abbildung 20: Positive Einstellungen gegenüber der Kreislaufwirtschaft

Das heisst, für uns ist das Thema Kreislaufwirtschaft sehr wichtig. Und wir sehen auch Chancen dahinter. (04 Interview, Pos. 10)

Gegenüber dem Impact Hub Bern sind bei den Befragten *positive Einstellungen* vorhanden. Veranschaulicht wird dies in Abbildung 21.

**Impact Hub kann vernetzen**  
**Impact Hub kann Wissen vermitteln**  
**Impact Hub bietet ein attraktives Netzwerk**

Abbildung 21: Positive Einstellungen gegenüber dem Impact Hub Bern

Die Befragten sehen die grösste Stärke des Impact Hubs Bern in der Wissensvermittlung und äussern sich positiv zu dessen Fähigkeit zur Vernetzung und dessen attraktivem Netzwerk.

Aber ich meine, etwas, das der Impact Hub sicher machen kann, ist Wissen vermitteln, vernetzen, informieren, aufklären. (07 Interview, Pos. 13)

Die Interviewten zeigen positive Einstellungen gegenüber bestimmten Dienstleistungseigenschaften – ersichtlich in Abbildung 22.



Abbildung 22: Positive Einstellungen gegenüber den Dienstleistungseigenschaften

Beispielsweise wird der *Austausch mit Start-ups* als positiv bewertet. Die Befragten sind sich einig, von diesen lernen zu können. Neue und unkonventionelle Lösungsansätze dienen als Inspiration für die Lösung der eigenen Probleme. Auch die *Beratung durch Experten und Expertinnen aus unterschiedlichen Bereichen und Branchen* findet Anklang. Interviewten Personen ist es wichtig, dass die Experten und Expertinnen aus Bereichen stammen, welche Berührungspunkte und Ähnlichkeiten mit dem eigenen Unternehmen haben. Die Befragten beurteilen den Austausch mit *Experten und Expertinnen von grösseren Firmen wie Coop, Migros, Calida, Freitag* sowie von kleineren Unternehmen wie *too good to go* als interessant und aussichtsreich. Einige Befragte erwähnen, dass das Beiziehen von Fachpersonen der Beratungsdienstleistung Glaubwürdigkeit verleiht.

Positiv bewertet werden zudem *Workshopformate mit mehreren Teilnehmenden*. Darunter fallen nebst den Experten und Expertinnen Workshop-Teilnehmende aus anderen Unternehmen, welche sich innerhalb der Kreislaufwirtschaft ebenfalls weiterentwickeln wollen. In einer Gruppe lässt sich die Schwarmintelligenz nutzen und Probleme können kollektiv bearbeitet werden.

Wo ich die viel, viel grösseren Bedürfnisse sehe für kleine Unternehmen, ist es, kollektive Lösungen zu entwickeln für die Themenbereiche, in welchen kleine Unternehmen allein nicht weiterkommen. Also, wo man irgendwo eine gewisse Skalierung braucht, um es wirtschaftlich betreiben zu können. Da sprechen wir vor allem über Themen wie Reverse Logistics, also Infrastrukturaufbau, wie Waren effizient zurückgenommen, sortiert werden können, und rezykliert oder upgecycelt werden können. Dort braucht es Lösungen. Es braucht Lösungen, zum Beispiel, im Bereich von wie übermitteln wir über den ganzen Lebenszyklus Informationen, dass auf jeder Stufe derjenige, den es betrifft, weiss, was er am besten mit dem anfangen kann. (07 Interview, Pos. 13)

Grundsätzlich wird das *Netzwerken* mit anderen Unternehmen sowie Experten und Expertinnen als eine positive Dienstleistungseigenschaft bewertet.

Des Weiteren ist den Befragten wichtig, dass die Personen, welche an der Beratungsdienstleistung beteiligt sind, *auf die Unternehmen eingehen* und sich mit den spezifischen Kundinnen und Kunden sowie den individuellen Herausforderungen befassen.

Darum würde ich es vielleicht eher besser finden, wenn die Schwerpunkte nicht als ein Muss definiert sind, sondern mehr als mögliche Themen, Themenschwerpunkte, die du wählen kannst. (06 Interview, Pos. 44)

Nebst bestimmten Pflichtmodulen bewerten es die interviewten Personen als vorteilhaft, wenn sie weitere *Module nach Bedarf und Interesse wählen* können. Unter Modulen werden thematische Schwerpunkte wie Kommunikation oder Energie verstanden. Befragte schätzen es als positiv ein, über die Beratungsdienstleistung hinaus in bestimmten

Bereichen *nachhaltig begleitet* zu werden. Falls die Beratungsdienstleistung für Gruppen angeboten wird und somit nebst Eins-zu-eins-Beratungen auch Workshopformate enthält, werden Gruppen als positiv bewertet, welche aus *offenen, motivierten und gleichgesinnten Personen* zusammengesetzt sind. Die Teilnehmenden der Workshops sollen *vertrauenswürdig und bereit sein, ihre Erfahrungen zu teilen*. Befragte äussern, dass es dabei keine Rolle dabei spielt, ob sie *aus ähnlichen oder unterschiedlichen Branchen* stammen. Es soll aber darauf geachtet werden, dass die *Teilnehmenden aus nahen Branchen* kommen, sodass ein Austausch möglich ist (beispielsweise entlang der Wertschöpfungskette).

In Bezug auf die Kosten für die Beratungsdienstleistung werden Beträge zwischen 2'500 CHF und 5'000 CHF als angemessen bezeichnet.

Ich denke, dass die Preise der vorgeschlagenen Beratungsdienstleistungen absolut fair sind, also sehr fair. Ich glaube, das wäre noch so stemmbar, irgendwie, und im Verhältnis, die Zeit dann dafür aufzuwenden. (09 Interview, Pos. 27)

Hinsichtlich der Zeitspanne werden *drei bis zwölf Monate* als positiv bewertet. Dabei ist es entscheidend, dass *möglichst schnell konkrete Resultate vorliegen*. Befragte, welche noch am Anfang der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft stehen, nennen eher eine kürzere Dauer. Damit möchten sie einen ersten Eindruck davon erhalten, was die Kreislaufwirtschaft ist und was sie für ihr Unternehmen bedeutet. Setzen die Unternehmen der Befragten bereits mehrere Aktivitäten innerhalb der Kreislaufwirtschaft um, wird eher eine längere Dauer von sechs bis zwölf Monaten bevorzugt.

Ich meine, der Durchschnittsunternehmer ist faul, so wie der Durchschnittskonsument auch, und ängstlich. Bevor man sich auf eine Riesengeschichte einlässt, will man so etwas zuerst miteinander anschauen und zuerst einmal prüfen. Man weiss noch nicht, will man dann wirklich dabeibleiben oder bringt das etwas. Und das Zweite ist auch, man will schnelle Erfolge sehen. Und das muss irgendwie über eine Periode von drei Monaten passieren. Das finde ich vernünftig. (05 Interview, Pos. 41)

Diese sechs Monate. Sechsmal, das ist einmal pro Monat. Es ist so, du solltest keine Zeit verlieren, sechs Monate gehen sehr schnell vorbei. Vor allem, wenn du dich dann jeden Monat triffst und irgendwie vielleicht gerne einen Fortschritt siehst. Dann musst du schon ziemlich dranbleiben. Das finde ich einen ziemlich guten Ansatz. (06 Interview, Pos. 42)

Ja, ich denke, so neun Monate bis ein Jahr kann die Dienstleistung durchaus dauern. Ich glaube, dass etwas anzustossen in einer Unternehmung, oder wenn man das wirklich ernsthaft will als Unternehmung und man sich das vorher überlegt, dann muss man schon eine gewisse Tiefe und eine gewisse Dauer für einen Anstoss einrechnen. Sonst ist es wie eine Eintagsfliege und nachher verschwindet es wieder. (04 Interview, Pos. 89)

Für die Befragten ist es von Bedeutung, dass der Zeitpunkt der Dienstleistung so gewählt wird, dass sie sich gut in den Alltag eingliedern lässt und das *operative Geschäft daneben erledigt werden kann*. Die Befragten erachten die *Aufteilung in halbe Tage* als sinnvoll.

Für uns sollte die Dienstleistung ein bisschen neben dem Alltagsgeschäft durchgehen oder überschneidend irgendwie, ab dem Nachmittag, Mitte Nachmittag oder so, wenn fast nichts läuft, stattfinden. (10 Interview, Pos. 31)

Ich finde das mit den aufgesplitteten Tagen wahrscheinlich noch recht human. Das laufende Geschäft muss einfach funktionieren. (09 Interview, Pos. 37)

Hinsichtlich des Startpunkts im Jahr sind die interviewten Personen aufgeschlossen. Grundsätzlich ist ihnen ein Vorlauf wichtig, um genügend Zeit zu haben, zur Beanspruchung einer Beratungsdienstleistung eine Entscheidung zu treffen. *Ein Vorlauf von einem halben Jahr* wird als passend erachtet.

Der Startpunkt ist für mich völlig offen. Also, da. Man muss das einfach planen und müsste entsprechend, ja. Man hat ja immer viele Projekte, die laufen. Ich glaube, wichtig ist, dass eine Firma einen gewissen Vorlauf hat und sagen kann: «Okay, dann starten wir dieses Angebot jetzt.» Aber wenn die Dienstleistung über ein Jahr dauert, spielt der Start, glaube ich, keine Rolle. (04 Interview, Pos. 44)

Weitere Eigenschaften, welche die Befragten positiv bewerten, sind *internationale Best Practices, Betriebsbesichtigungen* und *Zeugnisse*. Als positiv stufen die Befragten auch die Möglichkeit ein, *konkrete Massnahmen anhand ihrer Effektivität zu bewerten*.

Nützlich wären auch Modelle, mit denen man herumspielen kann. Zum Beispiel, wenn man irgendwie Szenarien modellieren kann. Also was ist jetzt wichtiger? Will ich kürzere Transportwege haben oder ist eine andere Massnahme sinnvoller – keine Ahnung? (07 Interview, Pos. 36)

Insgesamt werden die inhaltlichen Schwerpunkte am häufigsten thematisiert.

Kategorien, zu welchen ebenfalls zahlreiche Aussagen getätigt werden, sind: *interessante Teilnehmende, Beratung durch Experten und Expertinnen, vernünftige Dauer/Zeitinvestition, Netzwerken und Nutzen des Kollektivs zur Lösung von Problemen.*

Als *inhaltliche Schwerpunkte* werden folgende Themen als positiv bewertet (siehe Abbildung 23).



Abbildung 23: Positiv bewertete inhaltliche Schwerpunkte

Die am häufigsten thematisierten Schwerpunkte sind: *interne und externe Kommunikation, Analyse von Unternehmen/Dienstleistungen/Produkten/Prozessen, Materialien* sowie *Personal und Finanzen. Verpackungen, Infrastruktur, Reparaturen, Impact-Messungen, Upcycling, Technologien, Beschaffung, rechtliche Themen, Energien, Logistik, Rücknahme, Reduktion von Abfällen, Unternehmensstrategie, Geschäftsmodelle,*

*Recycling, Wissen und Gedankengut der Kreislaufwirtschaft, Medienarbeit, Marketing, Herstellung, Verkauf, Transport und Produktentwicklung* werden ebenfalls thematisiert.

#### 4.5 Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung

Gemäss Ajzen (1991) können eine *fehlende wahrgenommene Verhaltenskontrolle*, *negative subjektive Normen* und *negative Einstellungen gegenüber der Kreislaufwirtschaft*, dem *Impact Hub Bern* und den *Dienstleistungseigenschaften* einen negativen Einfluss auf das Verhalten, *die Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft nachzufragen*, haben.

Diese Hürden, die in Abbildung 24 abgebildet werden, sollten bei der Gestaltung der Dienstleistung berücksichtigt werden.

Impact Hub ist nicht Expert:in der K LW  
Zu wenig Druck der Gesellschaft (Subjektive Norm)  
K LW als ein Schlagwort

**Fehlende Verhaltenskontrolle der Unternehmen**  
**Negative Einstellungen gegenüber Eigenschaften der BeratungsDL**

Abbildung 24: Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft

Am häufigsten finden sich in den verbalen Daten Aussagen innerhalb der Kategorie der fehlenden Verhaltenskontrolle. Hinsichtlich der sozialen Norm bewerten Interviewte den Druck der Gesellschaft als zu niedrig. Aus Sicht der befragten Personen sollten Konsumierende bei den Unternehmen verstärkt nachhaltige und kreislaufbasierte Produkte, Dienstleistung und Prozesse fordern, um den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben.

Zudem beschreiben Befragte die Kreislaufwirtschaft als undifferenziert. Sie besitzen teilweise unvollständige Informationen über die Bedeutung des Wortes Kreislaufwirtschaft. Die interviewten Personen schildern deswegen den Eindruck, dass dieser Begriff an Bedeutung verliert, da er vermehrt verwendet wird, um Interesse zu wecken, und nicht, um bedeutungsvollen Inhalt zu vermitteln.

Das Thema Kreislaufwirtschaft, das während dieser Zeit wirklich zu einem, mindestens einmal zu einem Schlagwort geworden ist oder zu einem Konzept geworden ist, das überall ein bisschen umhergeistert ist. (07 Interview, Pos. 3)

Den Impact Hub Bern beurteilen die Befragten hinsichtlich dessen Fähigkeit, zu vernetzen und Wissen zu vermitteln, sowie in Bezug auf das grosse Netzwerk als positiv, sind sich jedoch nicht sicher, *inwiefern der Impact Hub über genug Expertise der Kreislaufwirtschaft verfügt*.

Was ich nicht beurteilen kann, ist, wie gut der Impact Hub am Ende ein Unternehmen auch mit Fachwissen der Kreislaufwirtschaft begleiten kann. (06 Interview, Pos. 36)

Darüber hinaus kamen in Gesprächen auch negative Einstellungen gegenüber bestimmten Dienstleistungseigenschaften zur Sprache. Diese werden in der Kategorie *negative Einstellungen gegenüber Eigenschaften der Beratungsdienstleistung* zusammengefasst (siehe Abbildung 25).

**Wenig Flexibilität**  
**Zu zeitintensiv (zu wenig effizient)**  
**Keine Langfristigkeit**  
**Unsicherheit hinsichtlich des Nutzens**  
**Zu sehr ausbildungsorientiert**  
**Zusammenarbeit mit Teilnehmenden funktioniert nicht**

Abbildung 25: Negative Einstellungen gegenüber Eigenschaften der Beratungsdienstleistung

Hinsichtlich der Beratungsdienstleistung bewerten die Befragten es als nachteilig, *wenn keine Langfristigkeit sichergestellt* ist. Bedenken bezüglich des Engagements anderer

Teilnehmender werden deutlich. Beinhaltet die Beratungsdienstleistung *andere Teilnehmende, welche nicht motiviert, engagiert oder vertrauenswürdig* erscheinen, hat dies einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung der Dienstleistung. Interviewte dieser Studie zeigen zudem *Unsicherheiten, dass Personen in den richtigen Funktionen in der Beratungsdienstleistung enthalten sind*. Wenn beispielsweise ausschliesslich Mitarbeitende des Produktmanagements an der Beratungsdienstleistung teilnehmen, fühlen sich Mitglieder der Geschäftsleitung nicht motiviert, ebenfalls teilzunehmen. Nehmen lediglich Mitglieder der Geschäftsleitung an der Beratungsdienstleistung teil, wird dies von den Befragten als positiv bewertet. Den Interviewten ist ein Austausch mit Personen auf derselben Hierarchiestufe wichtig. Die Befragten äussern *Bedenken hinsichtlich der Zeitinvestition*. Zudem wird das Angebot *bei zu wenig Flexibilität* als negativ eingestuft. Es besteht eine *Unsicherheit hinsichtlich des Nutzens einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft*. Beratungsdienstleistungen, welche *zu ausbildungsorientiert mit zu viel Theorievermittlung* ausgestaltet sind, werden ebenfalls als optimierungsbedürftig eingeschätzt. Am häufigsten beschreiben die Befragten die Hürden, die auftreten können, falls sich Unsicherheiten hinsichtlich des Nutzens der Dienstleistung zeigen und die Zusammenarbeit mit weiteren Teilnehmenden nicht funktioniert sowie eine zu hohe Zeitinvestition gefordert wird.

**Kein Geld für eine Beratungsdienstleistung**  
**Fehlendes Wissen über die KLW**  
**Unternehmen / Produkte / DL eignet sich nicht für KLW**  
**Keine Infrastruktur für die KLW** **Keine förderliche Kultur für die KLW**  
**Keine Zeit für eine Beratungsdienstleistung**  
**Abhängigkeit zu Kunden / Hersteller / Material**  
**KLW ist nicht skalierbar für Unternehmen**  
**Kein Personal für eine Beratungsdienstleistung**  
**Kein Geld für die KLW**

Abbildung 26: Fehlende Verhaltenskontrolle

Hinsichtlich der fehlenden wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (siehe Abbildung 26) verfügen die Befragten aus ihrer Sicht teilweise *nicht über die entsprechende Infrastruktur, um kreislauffähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln*. Gründe dafür sind die finanziellen Aufwendungen für Maschinen und Anlagen sowie die logistische Ausstattung, welche für ein einzelnes Unternehmen zu hohe Kosten verursacht. Dies hat zur Folge, dass die Befragten die Kreislaufwirtschaft als *nicht skalierbar für das einzelne Unternehmen* wahrnehmen. Des Weiteren wird die *Abhängigkeit von der Kundschaft und von Herstellern* als negativ bewertet. Aus Sicht der interviewten Personen haben die Unternehmen keinen Einfluss darauf, wie sich die Kunden und Kundinnen sowie die Hersteller verhalten. Dies führt dazu, dass die Befragten ihren *Einfluss auf die Transformation Richtung Kreislaufwirtschaft abwerten*. Es bestehen Unsicherheiten bezüglich der Frage, ob ihr Unternehmen tatsächlich etwas ändern könnte, da die Veränderung auch bei den Herstellern sowie den Konsumentinnen und Konsumenten erfolgen müsste.

Aus Sicht der Befragten führen *fehlendes Wissen über die Kreislaufwirtschaft und der Mangel an zeitlichen sowie finanziellen Ressourcen* dazu, dass sie sich weniger in der Lage fühlen, eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft nachzufragen. Bestehende *Bedenken, ob sich die Produkte und Dienstleistungen eignen, um die Kreislaufwirtschaft umzusetzen*, stellen ebenfalls eine Hürde dar.

Am häufigsten beschreiben die Befragten die mangelnde Zeit, das unzureichende Wissen über die Kreislaufwirtschaft und mangelndes Geld als fehlende wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

#### **4.6 Gruppenvergleiche hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit**

Auf Basis der Gespräche mit dem Impact Hub Bern sowie der Studie von Stucki und Wörter (2022) lässt sich vermuten, dass zwischen den Branchen Unterschiede hinsichtlich

der Erwartungen und Bedürfnisse bestehen. In den folgenden Unterkapiteln werden daher Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Textil- und der Lebensmittelbranche veranschaulicht.

#### 4.6.1 Vergleich des Verständnisses der Kreislaufwirtschaft

Die Befragten aus der Lebensmittelbranche thematisieren die Kreislaufwirtschaft in einem breiteren Verständnis als die der Textilbranche.

**KLW im Sinne der Wiederverwendung und Recycling**  
**KLW im Sinne der Regeneration (biologischer Kreislauf)**  
KLW im Sinne der linearen Wirtschaft  
Sonstiges Verständnis

Abbildung 27: Verständnis Kreislaufwirtschaft der Lebensmittelbranche

Abbildung 27 zeigt, dass die Lebensmittelbranche die Wirtschaftsweise im Sinne der linearen Wirtschaft, der Regeneration des biologischen Kreislaufs, der Wiederverwendung und des Recyclings thematisiert sowie im Zusammenhang mit weiteren Assoziationen beschreibt.

Sonstiges Verständnis  
**KLW im Sinne der Wiederverwendung und Recycling**  
**KLW im Sinne der Regeneration (biologischer Kreislauf)**

Abbildung 28: Verständnis Kreislaufwirtschaft der Textilbranche

Aus Abbildung 28 geht hervor, dass die Befragten der Textilbranche die Kreislaufwirtschaft mehrheitlich im Sinne der Wiederverwendung und des Recyclings verstehen. Die Regeneration des biologischen Kreislaufs wird ebenfalls aufgegriffen. Die lineare Wirtschaft wird dagegen nicht in Verbindung mit der Kreislaufwirtschaft gebracht.

#### 4.6.2 Vergleich des aktuellen Engagements innerhalb der Kreislaufwirtschaft

Bezüglich der aktuellen Aktivitäten innerhalb der Kreislaufwirtschaft berichten die Befragten aus beiden Branchen von Umsetzungen der Wiederverwendung und des Recyclings sowie der Regeneration des biologischen Kreislaufs.

### Aktivitäten innerhalb der Wiederverwendung und Recycling

Aktivitäten innerhalb der Regeneration (biologischer Kreislauf)

Abbildung 29: Aktuelles Engagement der Lebensmittelbranche

### Aktivitäten innerhalb der Wiederverwendung und Recycling

Aktivitäten innerhalb der Regeneration (biologischer Kreislauf)  
Absichten Aktivitäten der Kreislaufwirtschaft umzusetzen

Abbildung 30: Aktuelles Engagement der Textilbranche

Die Abbildungen 29 und 30 illustrieren, dass die Befragten der Textilbranche zudem Absichten hegen, weitere Aktivitäten innerhalb der Kreislaufwirtschaft umzusetzen.

#### 4.6.3 Vergleich der Werte der Unternehmen

Wie die Abbildungen 31 und 32 zeigen, thematisieren die interviewten Personen der Branchen Lebensmittel und Textilien ähnliche Werte.

Tradition **Macht** Selbstbestimmung  
**Leistung**  
Benevolenz Universalismus  
**Stimulation** Sicherheit

Abbildung 31: Werte der Lebensmittelbranche

**Universalismus**  
Benevolenz **Macht**  
**Stimulation**  
**Leistung** Sicherheit  
Selbstbestimmung

Abbildung 32: Werte der Textilbranche

Während die Textilbranche die Werte *Universalismus* und *Sicherheit* häufiger diskutiert als die Lebensmittelbranche, treten die Werte *Macht*, *Tradition* und *Leistung* in den Aussagen der Befragten aus der Lebensmittelbranche häufiger auf als bei der

Textilbranche. Die Werte *Stimulation*, *Selbstbestimmung* und *Benevolenz* werden von den interviewten Personen aus beiden Branchen etwa gleich häufig geäußert.

#### 4.6.4 Vergleich der Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung

Bezüglich der treibenden Kräfte für die Nachfrage der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft (siehe Abbildungen 33 und 34) besprechen Befragte aus der Textil- und der Lebensmittelbranche die folgenden Aspekte etwa gleich häufig: *Beratung durch Experten und Expertinnen*, *interessante Teilnehmende* und *Nutzung des Kollektivs*, um *Probleme zu lösen*. Während die interviewten Personen der Textilbranche vermehrt auf *spezifische Unternehmen*, *das Netzwerken im Allgemeinen* und auf das *Ableiten sowie Umsetzen von Massnahmen im eigenen Unternehmen* zu sprechen kommen, erwähnen Befragte der Lebensmittelbranche vor allem, dass die *Experten und Expertinnen* sowie die *weiteren Teilnehmenden der Beratungsdienstleistung aus unterschiedlichen, jedoch nahen Branchen* stammen sollten. *Workshopformate*, *die Dauer und Zeit* der Beratungsdienstleistung sowie das *Eingehen auf das eigene Unternehmen* werden ebenfalls häufiger von der Lebensmittelbranche aufgeführt.



Abbildung 33: Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung der Lebensmittelbranche



Abbildung 34: Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung der Textilbranche

Bezüglich der inhaltlichen Schwerpunkte der Beratungsdienstleistung diskutieren die Befragten aus beiden Branchen die Themen *interne und externe Kommunikation, Analyse von Unternehmen, Dienstleistungen, Produkten und Prozessen* sowie *Recycling* in etwa gleich häufig als Treiber für die Nachfrage nach der Dienstleistung (siehe Abbildungen 35 und 36).



Abbildung 35: Thematische Schwerpunkte der Lebensmittelbranche



Hürden werden von den Befragten aus beiden Branchen ähnlich häufig thematisiert. Dies zeigen die Abbildungen 37 und 38.



Abbildung 37: Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung der Lebensmittelbranche



Abbildung 38: Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung der Textilbranche

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert sowie interpretiert und die Forschungsfrage wird beantwortet. Zudem folgen eine kritische Würdigung, Limitationen, ein Ausblick und ein Resümee.

### 5.1 Interpretation der Ergebnisse

#### 5.1.1 Verständnis der Kreislaufwirtschaft

Gemäss GIM (2021) messen Schweizer Kundinnen und Kunden verantwortungsvolleren Dienstleistungen und Produkten, welche die Nachhaltigkeit ins Zentrum stellen, immer mehr Bedeutung zu. Dies nehmen auch die interviewten Personen dieser Studie wahr. Vermehrt werden die Unternehmer und Unternehmerinnen vonseiten der Kundschaft gefragt, welchen Beitrag das Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung leistet und woher die Rohstoffe, Materialien und Produkte stammen. Trotzdem nehmen die Befragten den Druck der Kundschaft beziehungsweise der Gesellschaft als eher zu tief wahr. Nebst den Erwartungen der Kundschaft registrieren die Befragten, dass sich andere Unternehmen, die Medien und die Politik ebenfalls vermehrt mit der Thematik auseinandersetzen. Um den eigenen Marktanteil zu verteidigen und auszuweiten sowie den Forderungen der Kundschaft gerecht zu werden, wollen die befragten Unternehmer und Unternehmerinnen verantwortungsvollere und ressourcenschonende Dienstleistungen und Produkte entwickeln. Im Kontext dieser Zielsetzungen wird in der Literatur auf die Wirtschaftsweise der Kreislaufwirtschaft verwiesen (BAFU, 2020; Bocken et al., 2020; Circular Economy Transition, 2022; Osann & Mattheis, 2021). Wie in den theoretischen Grundlagen beschrieben, ist die Kreislaufwirtschaft ein Instrument zur Stärkung der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, das zugleich einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung und zur Erreichung der in der Agenda 2030 formulierten Ziele leistet (BAFU, 2020; Osann & Mattheis, 2021). Das Potenzial des Lösungsansatzes der Kreislaufwirtschaft

wird von den befragten Personen dieser Masterthesis mehrheitlich erkannt. Dennoch gibt es Befragte, welche die Kreislaufwirtschaft nicht in vollem Umfang verstehen. Teilweise wird die Kreislaufwirtschaft noch mit linearer Wirtschaft assoziiert. Zudem wird in den Interviews die Verengung von Ressourcenkreisläufen durch die Reduktion der verwendeten Rohmaterialien und der genutzten Energie nicht thematisiert. Daraus lässt sich schliessen, dass es einer Aufklärung dazu bedarf, was die Kreislaufwirtschaft ist und welche Chancen sie bietet. Die Aufklärung über das Thema kann einen positiven Beitrag zur wahrgenommenen Verhaltenskontrolle leisten und so wiederum die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft fördern. Hinsichtlich der Aufklärung ist zu beachten, dass es zwischen den Branchen Unterschiede im Verständnis der Kreislaufwirtschaft gibt. Dies sollte für die Massnahmen zur Erklärung der Kreislaufwirtschaft berücksichtigt werden.

### **5.1.2 Aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft**

Wie die Studie von Stucki und Wörter (2022) sowie das BAFU (2020) zeigen, haben die meisten Unternehmen derzeit wenig Erfahrung mit kreislaufbezogenen Aktivitäten. Die Studie von Stucki und Wörter (2022) offenbart ausserdem, dass die meisten Unternehmen mit der Transformation zu einer Kreislaufwirtschaft über die Steigerung der Effizienz in der Produktion beginnen. Dabei spielen die Wiederaufbereitung und die Verlängerung der Lebensdauer der Produkte eine entscheidende Rolle. Auch die Teilnehmenden der Expertinnen- und Experteninterviews dieser Masterthesis geben an, dass in Bezug auf Kreislaufwirtschaft vor allem Aktivitäten zur Wiederaufbereitung von Rohmaterialien und zur Verlängerung der Lebensdauer der Produkte umgesetzt werden. Sie berichten jedoch auch von ihren Nachhaltigkeits- und Kreislaufwirtschaftsstrategien sowie von Aktivitäten wie Recycling, Reparaturen, Unterhalt und Weiterverkauf. Ausserdem thematisieren

Teilnehmende dieser Studie die Dringlichkeit, den aktuellen Konsum zu hinterfragen und zu reduzieren.

Dass die meisten Unternehmen noch wenig Erfahrung mit kreislaufbezogenen Aktivitäten haben, kann gemäss Stucki und Wörter (2022) auf die fehlende Wissensgrundlage zurückzuführen sein. Diese fehlende Wissensgrundlage ist in den Interviews dieser Masterthesis ebenfalls erkennbar.

Die Studie von Stucki und Wörter (2022) weist darauf hin, dass Bildungsprogramme durch die Wissensvermittlung hinsichtlich kreislaufbezogener Kompetenzen die Sensibilität für Nachhaltigkeitsthemen erhöhen und einen Beitrag zur Gestaltung kreislauffähiger Geschäftsmodelle leisten können. Mit der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft möchte der Impact Hub Bern Wissen und Kompetenzen vermitteln, welche die Unternehmen darin unterstützen, die Kreislaufwirtschaft vermehrt umzusetzen. Der Impact Hub Bern stellt nach Fink (2014) und Nissen (2007) eine externe Organisation dar, welche eine Beratung als Dienstleistung eigenverantwortlich, innerhalb eines befristeten Zeitraums und auftragsindividuell an Kunden und Kundinnen verrichtet. Dabei steht die Problemstellung, die Kreislaufwirtschaft vermehrt umzusetzen, im Zentrum. Der Impact Hub Bern unterstützt mit der Beratungsdienstleistung die Kundschaft in der Lösung des Problems (Fink, 2014; Nissen, 2007).

### **5.1.3 Wertehaltung der Unternehmen**

Die Motivation, sich mit der Kreislaufwirtschaft vermehrt auseinanderzusetzen, lässt sich bei den befragten Personen dieser Masterthesis nicht nur durch den Druck von aussen erklären, sondern auch damit, dass die Unternehmer und Unternehmerinnen subjektive Werte verfolgen. Gemäss Schwartz und Bilsky (1987) sind Werte kognitive Repräsentationen von Zielen, welchen bei der Steuerung von Organisationen wie Unternehmen eine bedeutende Rolle zukommt (Rosenstiel & Nerdinger, 2000).

Die Befragten dieser Forschungsarbeit empfinden beispielsweise den Schutz der Natur und somit den Wert *Universalismus* als bedeutsam. Dabei sehen sie die Kreislaufwirtschaft als Chance an, neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle zu generieren, welche einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung und zum Erfolg des Unternehmens leisten. Nebst dem Universalismus sind für die Befragten die Werte *Leistung* und *Macht* von Bedeutung. Mit den Produkten soll ein Mehrwert für die Kunden und Kundinnen geschaffen werden. Dieser soll ersichtlich sein, sodass die Kundinnen und Kunden sich für das eigene Unternehmen und nicht für die Konkurrenz entscheiden. Zudem möchten die Unternehmen sich vor Unsicherheiten am Markt aufgrund von Veränderungen schützen sowie mit ihrem Wissen auf dem neuesten Stand und konkurrenzfähig bleiben.

In den Interviews werden bis auf *Hedonismus* und *Konformität* sämtliche Werte von Schwarz (1992) thematisiert. Grund dafür, dass sich Hedonismus als Wert nicht aus den Interviews herauskristallisieren lässt, könnte aus Sicht der Autorin sein, dass die Beanspruchung einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft eher mit Aspekten des Arbeitsalltags als mit Vergnügen, Genuss und Belohnung assoziiert wird. Dagegen kann bei Einzelwerten des Typs Konformität vermutet werden, dass die Befragten zugehörige Aspekte wie Höflichkeit als selbstverständlich erachten und daher keine expliziten Aussagen dazu getätigt haben.

Die Werttypen nach Schwartz (2012) lassen sich in vier Dimensionen einteilen: Offenheit für Wandel, Selbsttranszendenz, Bewahrung des Bestehenden und Selbststärkung. Die Teilnehmenden diskutieren in den Interviews sowohl Werte der Dimension *Selbsttranszendenz* als auch der Dimension *Selbststärkung*. Diese Dimensionen stehen gemäss Schwartz (2012) in einem Konflikt zueinander. Während sich die Teilnehmenden um das Wohlergehen anderer Menschen und der Natur (*Universalismus* und *Benevolenz*) sorgen, ist für sie auch das Streben nach Erfolg und Dominanz über andere (*Leistung* und

*Macht*) ein hohes Gut. Zudem thematisieren die Teilnehmenden Werte der Dimensionen *Offenheit für Wandel* und *Bewahrung*, welche ebenfalls im Konflikt zueinander stehen. Hierbei führen das unabhängige Denken und Handeln sowie das Verfolgen eigener Ziele und neuer Herausforderungen (*Selbstbestimmung* und *Stimulation*) zu einem Konflikt mit dem Streben nach Ordnung, der Bewahrung von Bestehendem und Traditionen sowie Strukturen, welche durch vorherige Generationen erschaffen wurden (*Tradition* und *Sicherheit*). Diese Wertekonflikte können zusätzliche Hinweise auf die Komplexität des Transformationsprozesses geben und erklären, warum Entscheidungen der Unternehmen über die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft nicht leichtfallen. Das Bewusstsein über diese Wertekonflikte ermöglicht es dem Impact Hub Bern, in der Gestaltung der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft, in der Vermarktung und in der Beratung der Kundschaft auf diese Konflikte zu reagieren.

Auf der anderen Seite thematisieren die Interviewten Werte, welche gemeinsame Aspekte aufweisen (Schwartz, 2012). So ist das Bestreben, andere Unternehmen zu dominieren und unternehmerischen Erfolg zu erlangen, in den Werten *Macht* und *Leistung* vorhanden. Des Weiteren zeigt sich die Motivation, Situationen unabhängig auszuwählen, sich für neue Herausforderungen zu entscheiden, neue Personen kennenzulernen und sich neues Wissen anzueignen, in den Werten *Stimulation* und *Selbstbestimmung*. Aussagen zu den Werten *Universalismus* und *Benevolenz* liegen in den Expertinnen- und Experteninterviews ebenfalls nahe beieinander. Hinsichtlich dieser Werte werden die Interessen von Dritten über die eigenen gestellt. Ähnlichkeiten sind auch bei den Werten *Tradition* und *Sicherheit* zu erkennen. Hierbei berücksichtigen die Unternehmen bestehende Strukturen, welche sich bis anhin bewährt haben und das Gefühl von Sicherheit vermitteln. Ermöglicht die Nachfrage einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft es

Unternehmen, mehrere dieser Werte gleichzeitig zu verfolgen, kann dies die Nachfrage nach der Dienstleistung positiv beeinflussen.

#### **5.1.4 Treiber und Hürden der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft**

Zusätzlich zu den Werten nehmen weitere Faktoren Einfluss auf das Verhalten.

Hierbei wird nebst der Means-End-Chain-Theorie (Reynolds & Olson, 2001) auf die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991) verwiesen. Letztere wurde zudem von Singh et al.

(2018) um die Faktoren *grüne wirtschaftliche Anreize* und *das aktuelle Umweltengagement*

erweitert. Der Faktor *grüne wirtschaftliche Anreize* wird in den Interviews dieser Studie

ebenfalls thematisiert. So bewerten die Befragten einen Förderbeitrag, welcher im Rahmen

der Beratungsdienstleistung versprochen wird, als positiv. Dieser grüne Anreiz wird jedoch

nicht als Voraussetzung für die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für

Kreislaufwirtschaft erwartet. Die Unternehmen können sich vorstellen, den grünen Anreiz in

einer anderen Form als in der von finanziellen Ressourcen zu erhalten, beispielsweise als

zusätzliche Beratungsstunden. Hinsichtlich der Kosten ist interessant zu sehen, dass die

Teilnehmenden bereit sind, etwas für die Beratungsdienstleistung zu bezahlen. Der Preis

wird hierbei als Qualitätsmerkmal wahrgenommen.

Als Hürde für die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft ist aus wissenschaftlicher Sicht

der Umstand anzuführen, dass die Unternehmen bezweifeln, dass sich ihre Produkte und

Dienstleistungen für die Kreislaufwirtschaft eignen. Zudem wird von zu hohen

Investitionskosten, Herausforderungen in der technischen Umsetzung, der Komplexität der

Transformationsprozesse, dem bestehenden Gedankengut in linearen Strukturen und von der

Unsicherheit, ob sich das Einnehmen einer Vorreiterrolle auszahlt, berichtet (Kirchherr et al.,

2018; Rizos et al., 2016; Stucki & Wörter, 2022). Die Interviews dieser Masterthesis bringen

diese Aspekte ebenfalls zutage. Hinsichtlich der zu hohen Investitionskosten referenzieren

die Befragten vor allem auf die entsprechende Infrastruktur, welche für die Herstellung von

kreislaufwirtschaftstauglichen Produkten benötigt wird. Die Komplexität der Transformationsprozesse greifen die Teilnehmenden dieser Studie vor allem im Kontext der Abhängigkeiten von den Kunden und Kundinnen sowie von den Herstellern und Materialien auf. Zweifel, ob sich die eigenen Produkte und Dienstleistungen für die Kreislaufwirtschaft eignen, ist in beiden untersuchten Branchen zu erkennen, trifft jedoch vor allem auf die Textilbranche zu. Das Bewusstsein hinsichtlich dieser Hürden ermöglicht es dem Impact Hub Bern, mit der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft entsprechend entgegenzuwirken und die Unternehmen darin zu unterstützen, diese Hürden zu meistern.

### **5.1.5 Unterschiede nach Branchen**

Gemäss Stucki und Wörter (2022) unterscheiden sich Handlungsmöglichkeiten und Hürden im Hinblick auf die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft je nach Branche. Dies lässt somit auch branchenspezifische Unterschiede in den Faktoren der Treiber und Hürden für die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft vermuten. Aus den Expertinnen- und Experteninterviews geht hervor, dass sich die Lebensmittelbranche und die Textilbranche im Verständnis der Kreislaufwirtschaft sowie im darauf bezogenen aktuellen Engagement voneinander unterscheiden. Während die Textilbranche im Vergleich zur Lebensmittelbranche häufiger die Absicht zeigt, (weitere) Aktivitäten der Kreislaufwirtschaft umzusetzen, versteht die Lebensmittelbranche die Kreislaufwirtschaft teilweise noch im Sinne der linearen Wirtschaft. Hinsichtlich des Verständnisses der Kreislaufwirtschaft beschreiben die Befragten aus der Lebensmittelbranche die Kreislaufwirtschaft mehrheitlich im Sinne der Regeneration des biologischen Kreislaufs. Die Aussagen der Personen aus der Textilbranche fokussieren hingegen vermehrt auf die Wiederverwendung und das Recycling. Zudem sprechen die befragten Personen aus der Textilbranche die Reduktion des Verbrauchs und das Überdenken des Konsums häufiger an. Unterschiede im Verständnis, aber auch im aktuellen Engagement lassen sich aus Sicht der

Autorin durch die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Branchen und somit durch Unterschiede in den angebotenen Produkten erklären.

Weitere Unterschiede sind in Bezug auf die Werte der Branchen zu sehen. Werte wie Universalismus und Sicherheit werden in der Textilbranche häufiger vertreten, während die Lebensmittelbranche eher auf Werte wie Leistung und Macht fokussiert. Bemerkenswert ist, dass der Wert Stimulation bei beiden Branchen klar hervorgehoben wird. Aus Sicht der Autorin lassen sich die Unterschiede ebenfalls durch die unterschiedlichen Branchen und deren Gegebenheiten (beispielsweise Lieferketten, Arbeitsbedingungen, Herstellungsprozesse oder unterschiedliche Beteiligte) erklären.

Die Erkenntnisse der bestehenden Forschung können somit teilweise bestätigt und durch Erkenntnisse dieser Masterthesis ergänzt werden. Hinsichtlich der Fragestellung und der Leitfragen ist zu beachten, dass die Antworten von der Zugehörigkeit zur Branche abhängig sind und sich aufgrund bestimmter Gegebenheiten unterscheiden können.

## 5.2 Beantwortung der Fragestellung

Nach der Interpretation der Ergebnisse folgt in diesem Unterkapitel die Beantwortung der Fragestellung und der Leitfragen. Folgende übergreifende Forschungsfrage wurde für diese Masterthesis abgeleitet:



**Welche psychologischen Faktoren beeinflussen die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft?**

Laut der Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1991) und der Means-End-Chain-Theorie (Kirchler, 2011) nehmen bei den untersuchten Unternehmen die folgenden psychologischen Faktoren Einfluss auf die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für

Kreislaufwirtschaft: subjektive Werte, Einstellungen, die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, subjektive Normen und die Eigenschaften der Beratungsdienstleistung.

Mit der Beantwortung der nachfolgenden Leitfragen werden die Faktoren, welche die Nachfrage von Unternehmen aus der Lebensmittel- und der Textilbranche beeinflussen, detailliert erläutert.

### 1 Welche Werte spielen bei der Zielgruppe eine Rolle?

Für die interviewten Personen spielen die Werte *Universalismus*, *Benevolenz*, *Sicherheit*, *Macht*, *Leistung*, *Stimulation*, *Tradition* und *Selbstbestimmung* eine Rolle.

Während die Textilbranche die Werte Universalismus und Sicherheit häufiger thematisiert, erwähnen die interviewten Personen der Lebensmittelbranche vorwiegend die Werte Leistung und Macht. Der Wert Stimulation wird von den Befragten aus beiden Branchen gleichermassen aufgegriffen.

### 2 Welche Einstellungen sind bei der Zielgruppe vorhanden?

Aus den Expertinnen- und Experteninterviews geht hervor, dass sowohl positive als auch negative Einstellungen gegenüber der Kreislaufwirtschaft, dem Impact Hub Bern und der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft vorhanden sind.

Die zirkuläre Wirtschaft wird einerseits als Wirtschaftsweise wahrgenommen, welche neue Geschäftsmodelle ermöglicht und einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet. Andererseits wird die Kreislaufwirtschaft als undifferenzierter Begriff verstanden. Die Befragten äussern sich zur Gefahr, dass die Kreislaufwirtschaft an Glaubwürdigkeit verliert, indem der Begriff vermehrt als Schlagwort verwendet wird. Damit ist gemeint, dass

das Wort mit der Absicht genutzt wird, Interesse zu wecken, statt bedeutungsvollen Inhalt zu vermitteln. Dazu kommt, dass bei den Befragten teilweise unvollständige Informationen vorliegen, was das Wort Kreislaufwirtschaft bedeutet.

Interviewte Personen bewerten den Impact Hub Bern hinsichtlich der Fähigkeiten, Menschen zu vernetzen, Wissen zu vermitteln und ein attraktives Netzwerk zu bieten, als positiv. Auf der anderen Seite bestehen Unsicherheiten darüber, ob der Impact Hub Bern tatsächlich über genug Expertise im Bereich der Kreislaufwirtschaft verfügt.

Hinsichtlich der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft äussern sich die Teilnehmenden der Interviews gegenüber folgenden Dienstleistungseigenschaften positiv und negativ. Es ist ersichtlich, dass die Dienstleistungseigenschaften vermehrt positiv bewertet werden (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Positiv und negativ bewertete Dienstleistungseigenschaften

Positiv bewertete Eigenschaften	Negativ bewertete Eigenschaften
Beratung durch Experten und Expertinnen aus unterschiedlichen Bereichen und Branchen	Zu theoretische und akademische Inhalte
Workshopformate mit mehreren Teilnehmenden aus denselben, nahen und unterschiedlichen Branchen	Teilnehmende, welche keine ähnliche Position im Unternehmen innehaben
Eingehen auf das eigene Unternehmen	Unsicherheit hinsichtlich des Nutzens der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft
Wählen von Modulen nach Bedarf und Interessen	Zu wenig Flexibilität
Nachhaltige Begleitung der Unternehmen	Fehlende langfristige Wirkung der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft
Offene, motivierte, gleichgesinnte und vertrauenswürdige Teilnehmende	Teilnehmende, welche nicht motiviert, engagiert und vertrauenswürdig sind
Dauer zwischen drei und zwölf Monaten	Zu hohe Zeitinvestition
Flexibler Startpunkt	
Austausch mit Start-ups	
Netzwerken	
Versuch, Probleme gemeinsam zu lösen	
Herleiten und Umsetzen konkreter Massnahmen	
Austausch mit spezifischen Unternehmen wie Calida, Freitag, Coop oder Migros	

Die Lebensmittel- und die Textilbranche bewerten die Beratung durch Experten und Expertinnen, den Austausch mit interessanten Personen und den Nutzen des Kollektivs für

das Lösen von Problemen als wünschenswert. Angehörige der Textilbranche äussern sich häufiger zum Erfahrungsaustausch mit spezifischen Unternehmen wie Calida oder Freitag, zum Netzwerken und zur Herleitung sowie zur Umsetzung von Massnahmen für das eigene Unternehmen. Befragte der Lebensmittelbranche hingegen thematisieren die Workshopformate, die Dauer und Zeit der Beratungsdienstleistung sowie das Eingehen auf das eigene Unternehmen häufiger.

Hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunkte der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft bewerten die Befragten die Themen in Abbildung 39 am häufigsten als positiv. Die Wörter in Abbildung 39 sind grösser dargestellt, wenn sie in den Interviews häufiger genannt wurden. Die Schnittmenge in der Mitte der Abbildung 39 umfasst *sieben Themen, welche insgesamt über alle Interviews hinweg am häufigsten positiv thematisiert* wurden. Die zwei weiteren Bündel umfassen diejenigen Themen, welche *die jeweiligen Branchen zusätzlich am häufigsten positiv angesprochen* haben.

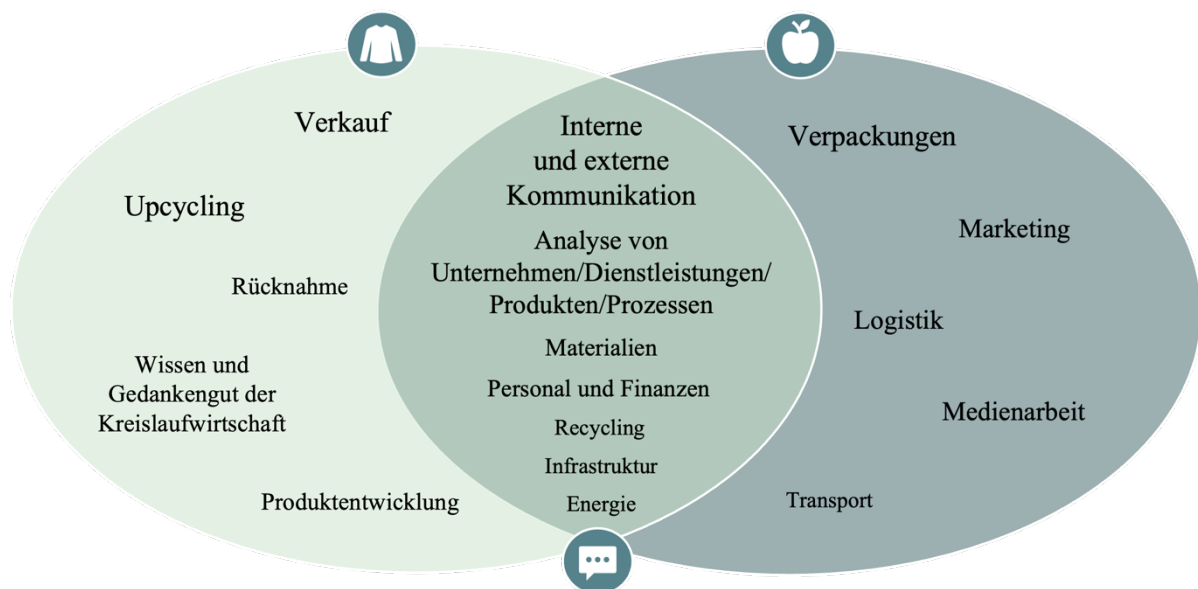


Abbildung 39: Am häufigsten positiv bewertete thematische Schwerpunkte

Am häufigsten wurde von den interviewten Personen das Thema *interne und externe Kommunikation* thematisiert. Weiter wurden die Themen *Analyse von Unternehmen, Dienstleistungen, Produkten und Prozessen, Materialien, Personal und Finanzen, Recycling, Infrastruktur* und *Energie* angeführt. Die Lebensmittelbranche referenziert hierbei häufiger auf die Themen *Personal und Finanzen* sowie *Energie*. Die Textilbranche verweist hingegen eher auf *Materialien* und *Infrastruktur*. Etwa gleich häufig werden *die interne und externe Kommunikation, die Analyse des Unternehmens, der Dienstleistungen, Produkte und Prozesse* sowie *Recycling* thematisiert.

Zusätzlich zu diesen Themen äussert sich die Lebensmittelbranche am häufigsten zu *Verpackungen*, gefolgt von den Themen *Marketing, Logistik, Medienarbeit* und *Transport*. Die Textilbranche hingegen bewertet nebst den gemeinsamen Themen die Bereiche *Verkauf* und *Upcycling* am häufigsten positiv. Weiter äussern sich die Befragten der Textilbranche positiv zu den Themen *Rücknahme, Wissen und Gedankengut der Kreislaufwirtschaft* sowie *Produktentwicklung*.

3

Welche wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist bei der Zielgruppe vorhanden?

In den Expertinnen- und Experteninterviews dieser Masterthesis werden Aspekte thematisiert, welche sowohl auf eine vorhandene als auch auf eine fehlende Verhaltenskontrolle hinweisen.

Die Befragten sehen sich in der Lage, eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft zu beanspruchen, sofern der Zusatzaufwand bewältigbar ist. Ein finanzieller Anreiz wie ein Förderbeitrag kommt zudem der wahrgenommenen

Verhaltenskontrolle zugute – vor allem aufgrund der Herausforderung der teilweise nicht vorhandenen Infrastruktur und der demzufolge zu hohen Investitionskosten.

Gemäss den interviewten Personen sind in den Unternehmen Kompetenzen wie das Projektmanagement, das Produktmanagement und produktspezifisches Wissen vorhanden, welche den Befragten dieser Thesis das Gefühl geben, die Beratungsdienstleistung beanspruchen zu können.

Die Abhängigkeit von Kunden, Kundinnen, Herstellern und Materialien weist auf die für die Unternehmen bestehende Komplexität im Transformationsprozess hin und schränkt die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ein.

Es bestehen Unsicherheiten, ob sich die Produkte und Dienstleistungen der befragten Unternehmen für eine Umsetzung der zirkulären Wirtschaft eignen.

Beide Branchen thematisieren darüber hinaus die Hürden der Zeitinvestition, der Geldinvestition, des fehlenden Wissens hinsichtlich der Kreislaufwirtschaft, der Unsicherheit bezüglich des Nutzens der Beratungsdienstleistung für das Unternehmen und der Befürchtung, dass die Beratungsdienstleistung zu ausbildungsorientiert sein könnte.

Befragte der Textilbranche weisen häufiger auf die Abhängigkeit von Kunden, Kundinnen, Herstellern und Materialien sowie auf die Eignung der Produkte hin als die interviewten Personen aus der Lebensmittelbranche. Die Angehörigen der Lebensmittelbranche äussern hingegen häufiger Bedenken hinsichtlich der Zusammenarbeit mit weiteren Teilnehmenden.

4

Welche wahrgenommenen subjektiven Normen sind bei der Zielgruppe vorhanden?

Die an dieser Untersuchung Teilnehmenden berichten von wahrgenommenen subjektiven Normen und solchen, welche nur gering spürbar sind. Befragte beider Branchen geben an, dass ein gewisser Druck von aussen auf das Unternehmen ausgeübt wird, sich mit den Themen der Kreislaufwirtschaft und der nachhaltigen Entwicklung zu befassen sowie diese in das eigene Unternehmen zu integrieren. Diese wahrgenommene Pflicht geht von anderen Unternehmen, Konsumenten und Konsumentinnen, den Medien und der Politik aus. Den Druck der Kundschaft beziehungsweise der Gesellschaft bewerten die Befragten der Lebensmittel- und der Textilbranche jedoch als eher zu tief. Um den Wandel zu einer nachhaltigen Zukunft voranzutreiben, sollte aus Sicht der befragten Personen ein höherer Druck von der Gesellschaft ausgehen, kreislauffähige sowie nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

5

Welche Dienstleistungseigenschaften sollen für eine bedürfnisorientierte Ausgestaltung der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft berücksichtigt werden?

Aus den Erkenntnissen der Expertinnen- und Experteninterviews, einem Design-Workshop mit dem Impact Hub Bern, Impact Hub Zürich und einer externen Beratungsfirma für Nachhaltigkeit unter Mitwirkung der Verfasserin dieser Masterthesis sowie aus den Antworten der Leitfragen 1 bis 4 lassen sich folgende Implikationen ableiten, um einen exemplarischen Prototyp für eine zukünftige Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft

zu gestalten. Dieser Prototyp enthält Dienstleistungseigenschaften, welche für eine bedürfnisorientierte Beratungsdienstleistung berücksichtigt werden sollen und Einfluss auf die Nachfrage der Beratungsdienstleistung nehmen (Reynolds & Gutmann, 1988).

In Tabelle 5 wird ein Überblick über die Dienstleistungseigenschaften gegeben, welche zur Umsetzung empfohlen werden. Die Definition der Eigenschaften und somit die Erstellung des Prototyps orientieren sich an der Produktmodellierung (siehe Kapitel 3.1.4) (van Husen & Ovtcharova, 2020).

Tabelle 5: Eigenschaften der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft

Dienstleistungseigenschaft	Beschreibung
Anbieter	Anbieter der Beratungsdienstleistung ist der Impact Hub Bern. Eine Ansprechperson wird definiert.
Zielgruppe	Die Zielgruppe der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft umfasst kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz aus unterschiedlichen Branchen.
Format	Die Beratungsdienstleistung wird für Gruppen angeboten. Die Gruppen werden durch den Impact Hub Bern zusammengestellt. Die Dienstleistung enthält Eins-zu-eins-Beratungen zwischen den Unternehmen und Experten sowie Expertinnen, Workshop- und Netzwerkformate mit weiteren Teilnehmenden.
Funktion der Teilnehmenden	Die Ansprechpersonen der teilnehmenden Unternehmen sind innerhalb der Unternehmen vorwiegend in den Positionen des Projekt- oder Produktmanagements oder des Innovationsmanagements tätig. Situativ können weitere Teilnehmende des Unternehmens aus anderen Bereichen beigezogen werden.

Bedingungen für die Teilnahme an der Beratungsdienstleistung	<p>Die Interessierten melden sich online für die Beratungsdienstleistung an und erläutern ihre Motivation für die Teilnahme innerhalb eines kurzen Beschriebs. Die Anmeldung ist erst nach Bestätigung des Impact Hubs Bern definitiv. Nehmen die Interessierten an der Beratungsdienstleistung teil, unterschreiben sie zu Beginn ein Dokument zur Schweigepflicht und Geheimhaltung.</p> <p>Teilnehmende besitzen ein Grundwissen über die Kreislaufwirtschaft und haben mindestens die Absicht, Aktivitäten innerhalb der Kreislaufwirtschaft umzusetzen.</p>
Interdisziplinarität	Die Teilnehmenden kommen aus unterschiedlichen, aber nahen Branchen (entlang der Wertschöpfungskette).
Kultur	Familiäre Kultur/Du-Kultur
Dauer	Neun Monate
Teilnahmegebühren	Die Beratungsdienstleistung kostet 5'000 CHF pro Unternehmen (unabhängig davon, wie viele Personen pro Unternehmen jeweils an den Workshops oder der Eins-zu-eins-Beratung teilnehmen).
Startzeitpunkt	Oktober
Anzahl Workshops	Neun halbe Tage
Anzahl Eins-zu-eins-Beratungsgespräche pro Unternehmen	Dreimal zwei Stunden

Geschätzter Zusatzaufwand	Neun Tage während neun Monaten (Vor- und Nachbereitungen der Eins-zu-eins-Beratung und sämtlicher Workshops)
Themen für Basis Workshops	<p>Diese Themen werden innerhalb von sechs Workshopformaten allen Teilnehmenden der Gruppe vermittelt:</p> <p>Workshop 1: <i>interne und externe Kommunikation</i></p> <p>Workshop 2: <i>Analyse des Unternehmens, der Dienstleistungen, Produkte und Prozesse, Wissen sowie Gedankengut über die Kreislaufwirtschaft und Nutzen der Kreislaufwirtschaft für die Unternehmen</i></p> <p>Workshop 3: <i>Materialien und Recycling</i></p> <p>Workshop 4: <i>Personal und Finanzen</i></p> <p>Workshop 5: <i>Infrastruktur und Energien</i></p> <p>Workshop 6: <i>Vernetzung mit Start-ups und internationale sowie nationale Best Practices</i></p> <p>Der Impact Hub Bern organisiert Experten und Expertinnen für diese Workshops.</p>
Themen für zusätzliche Workshops nach Wahl	<p>Diese Themen können von den Teilnehmenden der Gruppe innerhalb weiterer drei Workshopformate optional nach Bedarf und Interesse gewählt werden: <i>Verkauf, Upcycling, Rücknahmen, Produktentwicklung, Verpackungen, Marketing, Medienarbeit, Logistik, Transport, Beschaffung, Geschäftsmodelle, Herstellung, Reduktion von Abfällen, Reparaturen, Technologien und Unternehmensstrategie.</i></p> <p>Die Teilnehmenden geben bereits bei der Anmeldung ihre Präferenzen für die zusätzlichen Wahlmodule an. Für die ausgewählten Module organisiert der Impact Hub Bern entsprechende Experten und Expertinnen.</p>

Konkrete Massnahmen	Pro Unternehmen werden innerhalb der Dienstleistung mindestens zwei Massnahmen abgeleitet und deren Wirkung wird ermittelt.
Förderbeitrag	Der Impact Hub Bern kürt das Unternehmen der Gruppe mit den wirkungsvollsten Massnahmen zum Sieger respektive zur Siegerin. Dieses Unternehmen erhält 5'000 CHF als Förderbeitrag zur Umsetzung dieser Massnahmen. Alternativ kann anstelle des Betrags kostenfrei weitere Eins-zu-eins-Beratung gewährt werden.
Netzwerken	Ein monatliches Netzwerktreffen während der Beratungsdienstleistung, ein jährliches Netzwerktreffen (auch nach Abschluss der Beratungsdienstleistung) und ein Follow-up-Event drei Monate nach Dienstleistungsabschluss (hier werden die umgesetzten Massnahmen der Unternehmen präsentiert) ermöglichen den Austausch zwischen den Teilnehmenden der Beratungsdienstleistung sowie Experten und Expertinnen während der Dienstleistung und über die Beratung hinaus.
Anreiz	Nach Absolvierung der Beratungsdienstleistung erhalten die Teilnehmenden eine Teilnahmebestätigung durch den Impact Hub Bern.
Vermarktung	Es sollten branchenspezifische Werbemassnahmen, basierend auf den vorhandenen Werten der Branchen, kreiert werden. Experten und Expertinnen sollten vorgängig bekannt gegeben und der Nutzen für die Unternehmen, deren Kundschaft und Mitarbeitende sollte klar ausgewiesen sein. Der Mehrwert für die Umwelt, der Austausch mit neuen interessanten Personen und Thematiken, die Möglichkeit für neue Geschäftsmodelle, Ertragssteigerungen und Kostenersparnisse sollen ebenfalls in die Werbemassnahmen einbezogen werden.

Wie in Tabelle 5 beschrieben, wird der entwickelte Prototyp zukünftig durch den Impact Hub Bern angeboten. Eine Ansprechperson wird definiert. Die Zielgruppe besteht aus kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz aus unterschiedlichen Branchen,

wobei darauf geachtet wird, dass die Branchen Ähnlichkeiten aufweisen (entlang der Wertschöpfungskette). Da die Befragten den Austausch mit weiteren Teilnehmenden schätzen, entscheidet der Impact Hub Bern, die Dienstleistung für Gruppen anzubieten. Der Impact Hub Bern stellt die Gruppen zusammen und legt die Gruppengrösse fest (beispielsweise 12 Personen). Interessierte bewerben sich mit ihrer Anmeldung für die Teilnahme an der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft über ein Onlineformular. Aus dem Schreiben kann der Impact Hub Bern die Motivation der Unternehmen ableiten. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Personen der Gruppe offen, motiviert und engagiert sind. Die Befragten bewerten die Anwesenheit weiterer Teilnehmender von Unternehmen, welche in der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft in etwa gleich fortgeschritten sind, als hilfreich. Der Impact Hub Bern überprüft im Onlineformular oder in einem Vorgespräch, ob die Unternehmen über ein Grundwissen zur Kreislaufwirtschaft verfügen. In einem Vorgespräch kann der Impact Hub Bern zudem auf die Bedenken der Interessierten eingehen und dabei unterstützen, diese Hürden zu meistern. Die Interessierten sollen die Absicht aufweisen, (weitere) Aktivitäten in diese Richtung umzusetzen. Den im Rahmen dieser Arbeit befragten Personen ist wichtig, dass die Funktionen der Teilnehmenden zueinander passen und ähnlich sind. Unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse werden als Ansprechpersonen der Unternehmen Mitarbeitende aus den Bereichen des Produkt-, des Projekt- und des Innovationsmanagements empfohlen. Situativ können weitere Personen von Unternehmen aus anderen Bereichen beigezogen werden. Die Anmeldung für die Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft ist erst nach Bestätigung durch den Impact Hub Bern definitiv.

Zu Beginn der Beratungsdienstleistung unterschreiben die Teilnehmenden eine Schweigepflicht, um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Diese Atmosphäre soll den Austausch von individuellen Erfahrungen und das Gefühl der Sicherheit fördern. Den

Befragten ist zudem eine familiäre Atmosphäre wichtig. Für die Beratungsdienstleistung wird eine Du-Kultur empfohlen.

Die Dauer der Beratungsdienstleistung wird vom Impact Hub Bern festgelegt. Aus den Ergebnissen dieser Masterthesis geht hervor, dass sich eine Zeitspanne von beispielsweise neun Monaten eignet. Damit können eine langfristige Wirkung und Begleitung der teilnehmenden Unternehmen ermöglicht werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass bereits nach den ersten Monaten Fortschritte für die Betriebe ersichtlich sind.

Der Preis für die Beratungsdienstleistung wird durch den Impact Hub Bern definiert. Interviewte Personen dieser Thesis bewerten einen Betrag von beispielsweise 5'000 CHF als angemessen. Die Kosten der Beratungsdienstleistung werden von einigen interviewten Personen als Qualitätsmerkmal wahrgenommen. Befragte berichten, dass sie die Dienstleistung als weniger glaubwürdig erachten, falls diese kostenlos zur Verfügung gestellt wird.

Die befragten Personen sind hinsichtlich des Startpunkts flexibel, erwarten jedoch ein halbes Jahr Vorlauf, um die Entscheidung zur Teilnahme intern in der Geschäftsleitung zu diskutieren und zu fällen. Der Startpunkt wird durch den Impact Hub Bern festgelegt. Mit Berücksichtigung der Vorlaufzeit könnte ein möglicher Startpunkt im Oktober 2023 liegen.

Die Beratungsdienstleistung enthält Workshopformate, Eins-zu-eins-Beratungen und Netzwerkformate, da die Befragten die Kompetenzen beigezogener Experten und Expertinnen sowie den Austausch mit weiteren Personen innerhalb von Workshop- und Netzwerkformaten wertschätzen. Die interviewten Personen erwarten eine kompetente Beratung und wollen versuchen, Herausforderungen und Probleme teilweise kollektiv in der Gruppe zu meistern. So ist es möglich, von den Erfahrungen anderer zu profitieren, und es können Synergien geschaffen sowie Weiterentwicklungen erzielt werden. Der Impact Hub Bern kann hierfür seine Stärken zur Vernetzung von Personen nützen. Basierend auf den

Ergebnissen dieser Arbeit entscheidet der Impact Hub Bern, Experten und Expertinnen für die entsprechenden Workshopsformate sowie für Eins-zu-eins-Beratungen von aussen beizuziehen.

Hinsichtlich der Zeitinvestition für die Dienstleistung ist pro Monat ein halber Tag für einen Workshop vorgesehen. Während der Dauer von neun Monaten können pro Unternehmen zusätzlich drei Eins-zu-eins-Beratungen zu jeweils zwei Stunden gebucht werden. Diese Formate werden durch den Impact Hub Bern in Absprache mit den Expertinnen und Experten organisiert. Begründet durch die Erkenntnisse dieser Studie bietet es sich an, insgesamt neun Workshops und drei Eins-zu-eins-Beratungen sowie neun bis elf Netzwerkformate durchzuführen.

Die inhaltlichen Schwerpunkte sollen in sechs Basis- und drei Wahlmodule unterteilt werden. Dies gewährt der Kundschaft der Beratungsdienstleistung Flexibilität, welche die Befragten dieser Thesis wertschätzen. Die Teilnehmenden sollen sich vor Beginn der Beratungsdienstleistung für die Module anmelden, damit der Impact Hub Bern die entsprechenden Experten und Expertinnen organisieren kann. Weiter können in Eins-zu-eins-Beratungen individuell gewählte Thematiken vertieft werden. Als Zusatzaufwand für die Nach- und Vorbereitungen schätzen die Autorin und der Impact Hub Bern neun Tage während der neun Monate.

Als Resultat der Beratungsdienstleistung sollen konkrete Massnahmen für das eigene Unternehmen abgeleitet werden. Diese Massnahmen sollen bereits während der Beratungsdienstleistung umgesetzt oder zumindest initiiert werden.

Monetäre oder nicht monetäre Anreize können ebenfalls in die Dienstleistung aufgenommen werden. Dies wird durch den Impact Hub Bern definiert. Nebst einem Förderbeitrag von beispielsweise 5'000 CHF bewerten die Befragten zusätzliche Beratungsstunden als wünschenswerten Anreiz.

Den interviewten Personen ist der Austausch mit Gleichgesinnten wichtig. Die Befragten wollen Erfahrungen austauschen und voneinander lernen. Das Netzwerken kann mit Formaten wie monatlichen oder jährlichen Treffen während der Beratungsdienstleistung ermöglicht werden. Die Teilnehmenden dieser Theses wünschen sich das Netzwerken über die Beratungsdienstleistung hinaus. Dies kann durch einen Follow-up-Event drei Monate nach der Dienstleistung erfüllt werden.

Nach Abschluss der Beratungsdienstleistung wünschen sich Befragte eine Teilnahmebestätigung, um ihren Fortschritt und ihr Engagement dokumentieren und präsentieren zu können.

Hinsichtlich der Vermarktung der Beratungsdienstleistung sollen aus Sicht der befragten Personen Experten und Expertinnen vorgängig bekannt gegeben werden. Zudem soll der Nutzen für die Unternehmen, die Kundinnen beziehungsweise Kunden und die Mitarbeitenden sowie für die Umwelt aufgezeigt werden. Es ist von Bedeutung, dass auf den Austausch mit neuen Personen und den Umgang mit neuen Thematiken verwiesen wird. Die Vorteile der Beratungsdienstleistung, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln sowie Erfolgssteigerungen und Kostenersparnisse zu erzielen, sollen aus Sicht der Befragten ebenfalls Inhalte der Marketingmassnahmen sein. Für die interviewten Personen ist bei der Vermarktung der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft relevant, dass die Dienstleistung glaubwürdig und qualitativ hochwertig erscheint. Als Grundlage für die Vermarktung können die vorhandenen subjektiven Werte der Branchen und die positiv bewerteten Eigenschaften der Dienstleistung genutzt werden. Aufgrund unterschiedlicher Werte empfiehlt die Autorin die Entwicklung branchenspezifischer Werbung. Überlegungen dazu, wie die Vermarktung der Beratungsdienstleistung auszugestaltet ist, waren nicht Teil dieser Masterthesis.

Dieser beispielhafte Prototyp ermöglicht es, ein grobes Konzept der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft vereinfacht zu beschreiben und dem Praxispartner zu kommunizieren (van Husen & Ovtcharova, 2020). Ergänzend zu Tabelle 5 gestaltete die Autorin dieser Masterthesis eine Visualisierung des Prototyps. Diese findet sich auf der nächsten Seite (siehe Abbildung 40). Der Prototyp wird dem Praxispartner übergeben und lässt sich in der Praxis in dieser Art testen. Auf Basis der Erfahrungen am Markt kann er weiterentwickelt werden.

Die Überprüfung in der Praxis unterstützt dabei, Fehlerpotenziale aufzudecken und darauf zu reagieren, ohne dass bereits eine grosse Investition zu tätigen ist (van Husen & Ovtcharova, 2020).

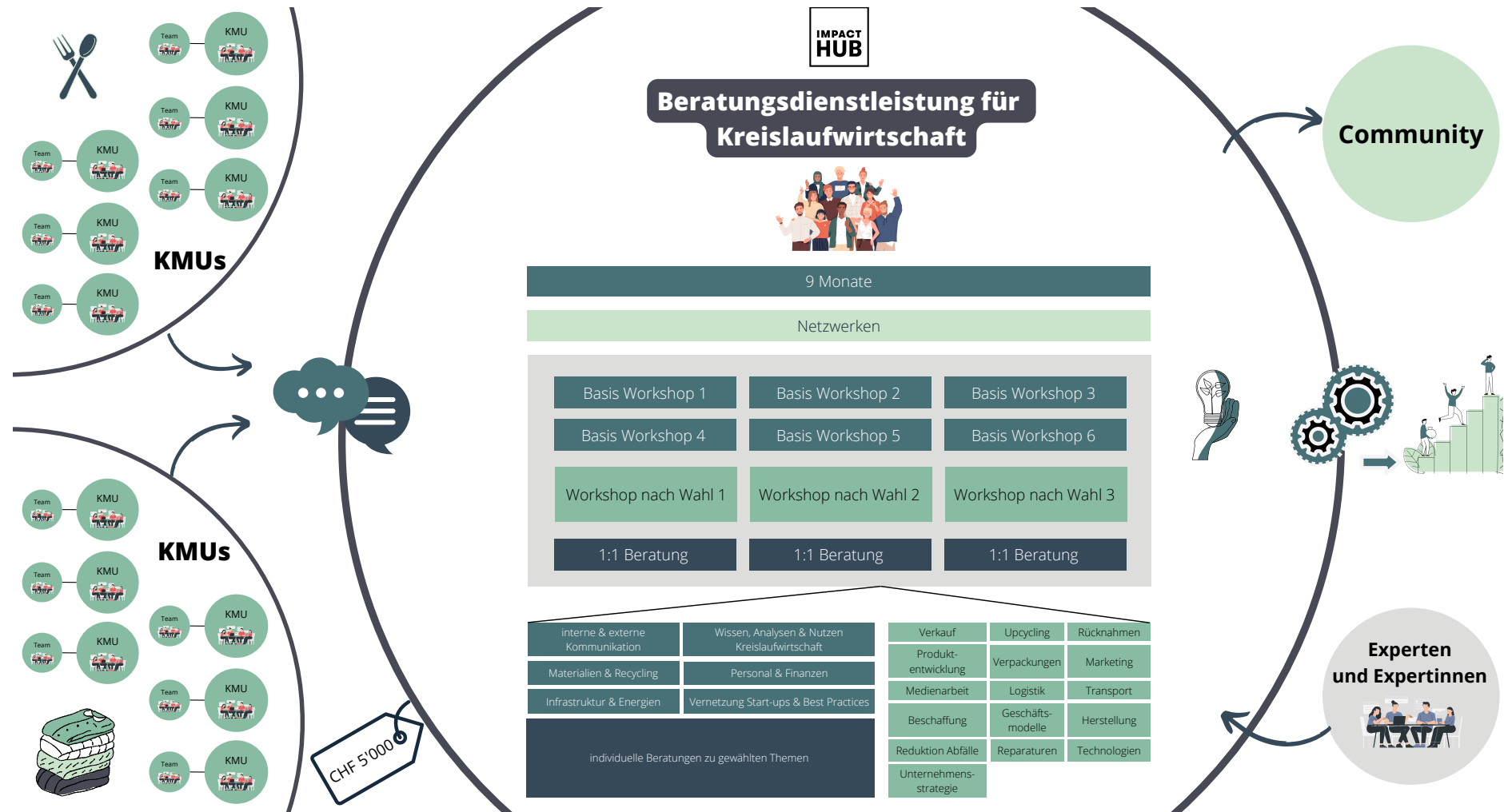


Abbildung 40: Visualisierung des Prototyps der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft (eigene Darstellung)

### 5.3 Kritische Würdigung, Limitationen und Ausblick

In diesem Kapitel wird die Untersuchungsmethodik kritisch beleuchtet und es werden Erkenntnisse für weitere Forschung abgeleitet.

Die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns erwies sich als zielführend zur Beantwortung der Fragestellungen. Es wurden reichhaltige subjektive Sichtweisen generiert und die Offenheit im Forschungsprozess wurde bewahrt (Flick, 2019). Das explorative Vorgehen ermöglichte es, unstrukturierte Situationen praxisorientiert zu untersuchen und induktiv Erkenntnisse zu gewinnen (Sedlmeier & Renkewitz, 2018). Die Gespräche mit der Praxispartnerin, besuchte Veranstaltungen zum Thema Kreislaufwirtschaft und die Literaturanalyse erlaubten einen Einstieg ins Feld und dienten zur Gewinnung von Kontextwissen im Bereich der Kreislaufwirtschaft. In den Expertinnen- und Experteninterviews wäre es hilfreich gewesen, konkreteres Wissen über die Branchen zu besitzen, um genauere Nachfragen stellen zu können (beispielsweise Wissen über Produktionsprozesse).

Hinsichtlich der internen Studiengüte dieser Masterthesis ist gemäss der Checkliste von Kuckartz (2018) positiv zu bewerten, dass die verbalen Daten als Audio- und Videoaufnahmen festgehalten und anhand einheitlicher und offengelegter Transkriptionsregeln verschriftlicht wurden. Das Überprüfen des gemeinsamen Verständnisses des Kategoriensystems und einzelner codierter Stellen mit der Praxispartnerin ist als positiv zu bewerten. Ein kritischer Punkt bezieht sich darauf, dass es sich bei dieser Masterthesis um eine Einzelarbeit handelt. Da keine zweite Person inhaltlich mitgearbeitet, erhoben und ausgewertet hat, konnte die Inter-Rater-Reliabilität nicht sichergestellt werden. Diese Einschränkungen sind bei klassischen quantitativen Forschungsdesigns weniger zu beobachten (Kuckartz, 2018).

Die externe Studiengüte wird nach Kuckartz (2018) aufgrund der Diskussionen mit der Betreuungsperson und der Praxispartnerin als positiv gewertet. Durch regelmässige Treffen mit Nora Julien und Mirjam Hauser wurde der Austausch gewährleistet.

Eine weitere Limitation dieser Studie besteht darin, dass kein Mixed-Methods-Ansatz und kein ausgedehnter Feldaufenthalt angewendet wurden. Die Autorin hat sich aufgrund der Neuartigkeit des Forschungsgegenstands und wegen des begrenzten Umfangs dieser Masterthesis auf ein qualitatives Verfahren fokussiert. Wie stark die Faktoren der Theorie des geplanten Verhaltens, der Means-End-Chain-Theorie und wie stark die vorhandenen Werte das Verhalten, *eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft wahrzunehmen*, beeinflussen, wurde mit dieser Masterthesis ebenso wenig überprüft. Die Auswertung beschränkt sich auf die Exploration der Faktoren und umfasst nicht die Stärke des Einflusses auf das Verhalten. Für zukünftige Forschungen wäre es aufschlussreich, die Wirkung dieser Faktoren auf das effektive Verhalten der Zielgruppe zu untersuchen.

Die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe wurde mit dieser Masterthesis ebenfalls nicht im Detail exploriert. Da im Stimuli-Material ein beispielhafter Preis aufgelistet war, ist es möglich, dass dieser Preis als Anker fungierte und die Teilnehmenden sogar mehr bezahlen würden, was aufgrund des Ankers jedoch nicht untersucht wurde. Mit «Anker» ist gemeint, dass die Vorgabe des Preises das Urteil der Teilnehmenden in Richtung dieses Ankers verzerrt (Werth, Denzler & Mayer, 2020). Zukünftige Forschung könnte die Zahlungsbereitschaft der Kundschaft vertieft untersuchen.

Durch einen Mixed-Methods-Ansatz oder einen längeren Feldaufenthalt kann die Thematik weiter ausgearbeitet und der Prototyp getestet sowie verfeinert werden. In zukünftiger Forschung könnte zudem untersucht werden, ob und warum die Beratungsdienstleistung von der Kundschaft als glaubwürdig wahrgenommen wird.

Hinsichtlich der Durchführung der Expertinnen- und Experteninterviews traten in den virtuellen Interviews nur wenige technische Probleme auf. Ein Interview musste aufgrund instabiler Internetverbindung zweimal unterbrochen werden. Bei dieser Unterbrechung handelte es sich jedoch nur um wenige Sekunden. Dennoch ist es möglich, dass sich die Dynamik zwischen der Interviewerin und der interviewten Person bei einer physischen Zusammenkunft unterschieden hätte und die Antworten möglicherweise anders ausgefallen wären. Eine Verschiebung in ein physisches Treffen war jedoch zu diesem Zeitpunkt nicht möglich.

Ein Interview wurde vor Ort durchgeführt. Während der physischen Durchführung traten keine Störungen oder Probleme auf und es konnte eine vertraute Atmosphäre geschaffen werden. Dennoch ist es möglich, dass eine virtuelle Durchführung zu unterschiedlichen Dynamiken und Resultaten geführt hätte und Einschränkungen hinsichtlich der Vergleichbarkeit mit den online durchgeführten Interviews bestehen. Eine Onlinedurchführung war jedoch zu diesem Zeitpunkt nicht möglich. Für zukünftige Studien sollte in Betracht gezogen werden, sämtliche Interviews physisch durchzuführen, um die Erkenntnisse zu überprüfen.

Aus den Feedbackgesprächen mit den befragten Personen gingen positive Eindrücke hervor, indem diese Interesse am Forschungsgegenstand und an der Masterthesis zeigten. Dies lässt auf eine hohe Motivation und Bereitschaft der Befragten schließen. Die Studie wurde ernst genommen.

Die Interviews wurden zu unterschiedlichen Tageszeiten durchgeführt. Fand das Interview am Abend statt, war bei einigen interviewten Personen bereits eine gewisse Müdigkeit zu erkennen, welche Einfluss auf die Redebereitschaft nahm. Obschon die Durchführung am Abend aufgrund der Verfügbarkeit der Geschäftsleitungsmitglieder einfacher war, sollte in Zukunft die Durchführung zu einer früheren Tageszeit angestrebt

werden. Der Müdigkeitseffekt liess sich daran erkennen, dass bei den letzten Fragen die Antworten weniger detailliert und ausführlich ausfielen. Als mögliche Massnahme könnte zukünftig auch eine Verkürzung der Interviewdauer dienen.

Um die Aussagen der Befragten in den Expertinnen- und Experteninterviews zu stimulieren, zeigte die Interviewerin in jedem Interview dasselbe Stimuli-Material. Dieses bestand aus einer PowerPoint-Folie mit drei erfundenen Beratungsdienstleistungen. Die Reihenfolge, in welcher die erfundenen Beratungsdienstleistungen abgebildet waren, wurde nicht randomisiert. Damit ist nicht auszuschliessen, dass die Ergebnisse Reihenfolgeeffekte (Primacy-Recency-Effekt) aufweisen (Döring & Bortz, 2016). Zudem ist nicht auszuschliessen, dass die Interviewten ihre Antworten bezüglich der Dienstleistungseigenschaften auf die präsentierten Eigenschaften beschränkten und weitere Möglichkeiten weniger in Erwägung zogen.

Die Stichprobe dieser Masterthesis besteht mehrheitlich aus Befragten von Unternehmen aus einem deutschsprachigen Kanton in der Schweiz. Aufgrund gesellschaftlicher und kultureller Verhältnisse wird angenommen, dass die Übertragbarkeit auf andere Sprachregionen der Schweiz sowie auf weitere Länder nicht garantiert werden kann. Dies kann ein Gegenstand für zukünftige Forschung sein. Zudem könnten Auswirkungen kultureller Unterschiede hinsichtlich der Erwartungen und Bedürfnisse von Unternehmen an eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft untersucht werden.

Die Unternehmensstandorte der Teilnehmenden sind ungleichmässig verteilt, was die Ergebnisse beeinflussen könnte. Die Teilnehmenden arbeiten mehrheitlich für Unternehmen mit dem Unternehmensstandort im Kanton Bern. Die Verteilungen hinsichtlich der Unternehmensgrösse, der Branchenzugehörigkeit, des Geschlechts und der Unternehmensgründung sind hingegen gleichmässig.

Zur Stichprobe gehörten lediglich Mitglieder der Geschäftsleitung. Eine Übertragbarkeit auf andere Personen wie Produktverantwortliche oder Nachhaltigkeitsbeauftragte ist daher nur bedingt gegeben. Deren Erwartungen und Bedürfnisse könnten in einer weiteren Studie exploriert werden.

Die Teilnehmenden dieser Studie stammen aus der Textil- und der Lebensmittelbranche. Eine Übertragung auf andere Branchen kann daher nicht garantiert werden. Hierin offenbart sich eine weitere Forschungslücke für zukünftige Studien.

Es ist denkbar, dass die Antworten in den Interviews durch das Interesse für Kreislaufwirtschaft, das bestehende Wissen sowie das aktuelle Engagement beeinflusst wurden. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass ein Grundinteresse für das Thema vorhanden ist, da kein zusätzlicher Anreiz für die Teilnahme am Interview geboten wurde. Die Übertragbarkeit auf weitere Unternehmen mit einem tieferen und höheren Interesse für Kreislaufwirtschaft kann nicht garantiert werden. Dies kann zukünftig ebenfalls weiter untersucht werden. Beispielsweise könnten Antworten hinsichtlich des aktuellen Interesses für Kreislaufwirtschaft analysiert werden.

Obwohl die Unternehmen der Teilnehmenden in der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft unterschiedlich weit fortgeschritten sind, kann es sein, dass die aktuellen Aktivitäten Einfluss auf die Antworten in den Interviews genommen haben. Eine Übertragbarkeit auf weitere Unternehmen mit weniger oder mehr Aktivitäten innerhalb der Kreislaufwirtschaft kann somit nicht garantiert werden. Als Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten kann auch dies überprüft werden.

Der Prototyp vereinfachte die Kommunikation und die Darstellung des Konzepts für die Beratungsdienstleistung. Dies wird in der Literatur zur Erstellung eines Prototyps ebenfalls postuliert (van Husen & Ovtcharova, 2020). Einzelne Elemente des erarbeiteten Prototyps wie die Gruppengröße, der Preis, die Zeitinvestition, die Dauer, die Anreize und

die Vermarktung wurden in dieser Masterthesis nicht im Detail untersucht, sondern lediglich qualitativ exploriert. Für zukünftige Forschungen können die einzelnen Elemente der Beratungsdienstleistung ausdifferenziert und weiter elaboriert werden. Nach einer ersten Überprüfung des Prototyps am Markt könnte ein weiterer Workshop durchgeführt werden, um anhand der gewonnenen Erkenntnisse den Prototyp zu verfeinern.

## 6 Resümee

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch die Expertinnen- und Experteninterviews wertvolle und vielseitige Erkenntnisse über die Erwartungen und Bedürfnisse der Unternehmen innerhalb der Textil- und der Lebensmittelbranche in der Schweiz hinsichtlich einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft gewonnen werden konnten. Die Forschungsfrage *Welche psychologischen Faktoren beeinflussen die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft?* wurde gründlich beantwortet und es wurden neue Forschungslücken entdeckt. Es ist ersichtlich, dass sich bestimmte Werte, Einstellungen, subjektive Normen, die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, grüne wirtschaftliche Anreize und das Umweltengagement der befragten Personen auf die Absicht sowie das Verhalten der interviewten Unternehmer und Unternehmerinnen auswirken, eine Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft nachzufragen. Um die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung positiv zu beeinflussen, sollen die Dienstleistungseigenschaften auf diese Aspekte abgestimmt werden.

Die Erkenntnisse leisten einen Beitrag zu einem noch jungen Forschungsfeld der Kreislaufwirtschaft und weisen einen praktischen Nutzen für die Ausgestaltung des Angebots des Impact Hubs Bern auf. Der Praxispartner kann im Anschluss an diese Masterthesis den erarbeiteten Prototyp verfeinern und auf seine Anwendbarkeit hin überprüfen, um ein entsprechendes Angebot zu lancieren.

Für ein umfassendes Verständnis der Kreislaufwirtschaft und ihrer Umsetzung sowie Unterstützung zur Umsetzung besteht weiterer Forschungsbedarf. Zukünftige Studien sollten die hier gewonnenen Erkenntnisse überprüfen und erweitern. Dafür ist es denkbar, einen Mixed-Methods-Ansatz zu verwenden, um die Dienstleistungseigenschaften, welche die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft auf Unternehmensebene fördern, und deren Einfluss auf die Nachfrage nach einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft genauer zu

erforschen. Des Weiteren kann untersucht werden, wie eine solche Beratungsdienstleistung glaubwürdig zu vermarkten ist. Ein Forschungsfeld bieten auch die Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinsichtlich verschiedener Branchen. Zudem wäre es interessant, weitere Interviews mit Produktverantwortlichen zu führen und deren Aussagen mit denen der Geschäftsleitungsmitglieder zu vergleichen. Die Ermittlung kulturspezifischer Unterschiede zwischen deutsch und beispielsweise französisch Sprechenden könnte für die Ausgestaltung einer Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft ebenfalls interessant sein.

Die Erkenntnisse dieser Masterthesis sollen mit fortlaufender praktischer Erfahrung und weiterer Forschung abgeglichen sowie ergänzt werden. Davon profitieren sowohl die Forschung als auch die Praxis.

## 7 Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2015). Consumer attitudes and behavior: the theory of planned behavior applied to food consumption decisions. *Italian Review of Agricultural Economics*, 70(2), 121–138. <https://doi.org/10.13128/REA-18003>
- Alig, M., Frischknecht, R., Nathani, C., Hellmüller, P. & Stolz, P. (2019). *Umweltatlas Lieferketten Schweiz*. Uster und Rüschlikon: treeze Ltd. & Rütter Soceco AG. Verfügbar unter: <https://www.go-for-impact.ch/fileadmin/kundendaten-go-for-impact/umweltatlas-lieferketten-schweiz.pdf>
- Allwood, J. M., Cullen, J. M., McBrien, M., Milford, R. L., Carruth, M. A., Patel, A. C. H. et al. (2012). *Sustainable materials: with both eyes open* (Bd. 2012). Cambridge: UIT Cambridge Limited.
- Bilsky, W. (2005). Werte und Werthaltungen. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S.298-304). Göttingen: Hogrefe.
- Bocken, N. M. P., Matzdorf, P., Moussu, N. & Pavlova, P. (2020). *Resource-light Business Models for a Circular Economy*, 13. Zürich: WWF Switzerland. Verfügbar unter: [https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2020-02/Resource\\_light\\_business\\_models\\_Concept\\_Note\\_Final\\_Logos.pdf](https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2020-02/Resource_light_business_models_Concept_Note_Final_Logos.pdf)
- Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C. & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7–27. <https://doi.org/10.1177/002224379303000102>
- Breuer, F. (2020). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. Aufl., S. 27–48). Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18234-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18234-2_2)
- Bruhn, M. (2003). Markteinführung von Dienstleistungen — Vom Prototyp zum marktfähigen Produkt. In H. J. Bullinger & A. W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering* (S. 235–258). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-09871-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-09871-4_9)
- Bruhn, M. (2006). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen* (12. Aufl.). Berlin: Springer. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-62120-2.pdf>
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future – call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291–294. <https://doi.org/10.1017/S0376892900016805>
- Buchenau, M. & Suri, J. F. (2000). *Experience prototyping*. New York: Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/347642.347802>
- Bundesamt für Umwelt (BAFU) (2020). Massnahmen des Bundes für eine ressourcenschonende, zukunftsfähige Schweiz (Grüne Wirtschaft). *Bericht an den Bundesrat*. Bern. Verfügbar unter: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/wirtschaft-konsum/fachinformationen/massnahmen-des-bundes-fuer-ressourcenschonung.html>

Bundesamt für Statistik (2022a). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Verfügbar unter:

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>

Bundesamt für Statistik (2022b). *Nachhaltige Textilien*. Verfügbar unter:

<https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/wirtschaft-konsum/fachinformationen/nachhaltige-textilien.html>

Burr, W. & Stephan, M. (2006). *Dienstleistungsmanagement: Innovative*

*Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Circular Economy Transition (CET) (2022). *Circular Economy Transition*. Verfügbar unter:

[https://static1.squarespace.com/static/5be9a348c258b4e5d312dc87/t/60e2c977f910ca71c6ae0f69/1625475458378/Kreislaufwirtschaft-Broschüre\\_Juli+2021.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5be9a348c258b4e5d312dc87/t/60e2c977f910ca71c6ae0f69/1625475458378/Kreislaufwirtschaft-Broschüre_Juli+2021.pdf)

Cronin Jr, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.

<https://doi.org/10.1177%2F002224299205600304>

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation* (5. Aufl.). Wiesbaden:

Springer. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-41089-5.pdf>

Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (2022). *Agenda 2030*.

Verfügbar unter: <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

Fährlich, K. P. & Opitz, M. (2006). Service Engineering – Entwicklungspfad und Bild einer jungen Disziplin. In H. J. Bullinger & A. W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering* (2.

Aufl., S. 85–112). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/3-540-29473-2\\_4](https://doi.org/10.1007/3-540-29473-2_4)

- Fedlex (2022). *Bundesgesetz über Lebensmittel und Gebrauchsgegenstände*. Verfügbar unter: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2017/62/de>
- Fernow, H. & Hauser, M. (2020). *Values & Visions 2030. Die Trend- und Wertelandkarte der Schweiz*. Heidelberg: GIM Foresight. Verfügbar unter: [https://www.g-i-m.ch/Resources/Persistent/f7ca3781a38603e33ae6e5777398122bdf41069f/GIM\\_Studie\\_Values-Visions-2030\\_Schweiz\\_Summary.pdf](https://www.g-i-m.ch/Resources/Persistent/f7ca3781a38603e33ae6e5777398122bdf41069f/GIM_Studie_Values-Visions-2030_Schweiz_Summary.pdf)
- Fink, D. (2014). *Strategische Unternehmensberatung*. München: Vahlen.
- Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting*. Social behaviour. London: Pearson.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2. Aufl.). New York: Open University Press.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2011). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach* (2. Aufl.). London: Psychology Press.  
<https://doi.org/10.4324/9780203838020>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (9. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Fröhlich, W. D. (2000). *Wörterbuch Psychologie* (23. Aufl.). München: Dt. Taschenbuch.
- Gengler, C. E. & Reynolds, T. J. (1995). Consumer understanding and advertising strategy: analysis and strategic translation of laddering data. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 19–34.
- GIM (2021). *Zukunfts- und Werteforschung unter dem Label GIM Foresight*. Verfügbar unter: <https://www.g-i-m.ch/en/unternehmen/about-us/Media/news/news-2021/Zukunfts-und-Werteforschung-unter-dem-Label-GIM-Foresight.html>
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30–41. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004859>

- Grunert, K. G. & Grunert, S. C. (1995). Measuring subjective meaning structures by the laddering method: Theoretical considerations and methodological problems. *International Journal of Research in Marketing*, 12(3), 209–225.  
[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00022-T](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00022-T)
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60–72. <https://doi.org/10.2307/3203341>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Berlin: Springer. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-531-92076-4.pdf>
- Holzbaur, U. (2020). *Nachhaltige Entwicklung: Der Weg in eine lebenswerte Zukunft*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29991-0>
- Impact Hub Bern (2022). *Mission*. Verfügbar unter: <https://bern.impacthub.net/mission/>
- Impact Hub Switzerland (2022). *Impact Hub Switzerland*. Verfügbar unter: <https://www.impacthub.ch>
- Kilwinger, F. B. & van Dam, Y. K. (2021). Methodological considerations on the means-end chain analysis revisited. *Psychology & Marketing*, 38(9), 1513-1524.  
<https://doi.org/10.1002/mar.21521>
- Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A. et al. (2018). Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150, 264–272.  
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>
- Kirchler, E. (2011). *Wirtschaftspsychologie: Individuen, Gruppen, Märkte, Staat* (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Kirchmair, R. (2011). Indirekte psychologische Methoden. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen – Methoden – Anwendungen* (S. 345–365). Wiesbaden: Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9_17)
- Koch, S. & Rosenstiel, L. von. (2007). Persönliche Werte, Wertewandel und Konsumverhalten. In N. Birbauer, D. Frey, J. Kuhl, W. Prinz & W. Schneider (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. 6, S. 745–781). Göttingen: Hogrefe.
- Koumbarakis, A., Bocken, N., Stahel, W., Obst, M., Matzdorf, P. & Dobrauz-Saldapenna, G. (2021). *Circularity as the new normal*. Zürich: WWF. Verfügbar unter: [https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2021-01/Circularity-as-the-new-normal\\_whitepaper-EN.pdf](https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2021-01/Circularity-as-the-new-normal_whitepaper-EN.pdf)
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung* (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (Hrsg.) (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt*. Berlin: Springer. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-31468-2.pdf>
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (Hrsg.) (2008). Qualitative Evaluation in sieben Schritten. In *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis* (2. Aufl., S. 15–57). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91083-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91083-3_2)
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Leimeister, J. M. (2020). *Dienstleistungsengineering und-management: Data-driven service innovation* (2. Aufl.). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59858-0>
- Lipp, U. & Will, H. (2008). *Das grosse Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lippold, D. (2016). *Die Unternehmensberatung* (3. Aufl.). Berlin: Springer. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-21092-2.pdf>
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Mack, B. & Tampe-Mai, K. (2012). Konzeption, Diskussionsleitfaden und Stimuli einer Fokusgruppe am Beispiel eines BMU-Projekts zur Entwicklung von Smart Meter Interfaces und begleitenden einführenden Maßnahmen zur optimalen Förderung des Stromsparens im Haushalt. In M. Schulz, B. Mack & O. Renn (Hrsg.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft* (S. 66–87). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19397-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19397-7_4)
- Melles, T. (2007). SCHERPUNKT-Finanzdienstleister–Versicherungen-Sagen und kaufen sind zweierlei! *Planung und Analyse*, (2), 38–47.
- Mieg, H. A. & Näf, M. (2006). *Experteninterviews in den Umwelt-und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung*. Lengerich: Pabst Science.
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Ngo, T., Hales, R. & Lohmann, G. (2019). Collaborative marketing for the sustainable development of community-based tourism enterprises: a reconciliation of diverse perspectives. *Current Issues in Tourism*, 22(18), 2266–2283. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1446919>

- Niederberger, M. & Wassermann, S. (2015). *Methoden der Experten-und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Berlin: Springer. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-01687-6.pdf>
- Nissen, V. (Hrsg.) (2007). Consulting Research – eine Einführung. In *Consulting Research* (S. 3–38). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9236-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9236-5_1)
- Oberle, B., Bringezu, S., Hatfield-Dodds, S., Hellweg, S., Schandl, H. & Clement, J. (2019). Global resources outlook 2019: natural resources for the future we want. *United Nations Environment Programme*. New York: United Nations. Verfügbar unter: [https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/15879/1/unep\\_252\\_global\\_resource\\_outlook\\_2019\\_web.pdf](https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/15879/1/unep_252_global_resource_outlook_2019_web.pdf)
- Osann, I. & Mattheis, H. (2021). *Workbook Kreislaufwirtschaft: Innovationen entwickeln-Transformation gestalten Mit Methoden, Tools und Checklisten*. München: Carl Hanser Verlag.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Peyer, M. (2014). *Faires Konsumentenverhalten: Analyse von Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung und Zahlungsbereitschaft für faire Produkte* (Dissertation). Hamburg: Kovac.
- Phi, G. T. & Dredge, D. (2019). Collaborative tourism-making: an interdisciplinary review of co-creation and a future research agenda. *Tourism Recreation Research*, 44(3), 284–299, <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1640491>

- Prinzen, K. (2020). Gruppendiskussionen und Fokusgruppeninterviews. In C. Wagemann, A. Goerres & M. B. Siewert (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft* (S. 305–324). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16936-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16936-7_20)
- Reinders, H. (2016). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen* (3. Aufl.). Berlin: De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110469561>
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. (1988). Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation. In D. Birks & T. Macer (Hrsg.), *Qualitative marketing research: approaches, techniques and analysis* (S. 20). London: Routledge.
- Reynolds, T. J. & Olson, J. C. (2001). *Understanding consumer decision making: the means-end approach to marketing and advertising strategy*. London: Psychology Press.
- Reynolds, T. J. & Phillips, J. M. (2009). A review and comparative analysis of laddering research methods: Recommendations for quality metrics. *Review of Marketing Research*, 5, 130–174.
- Rizos, V., Behrens, A., Van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T. et al. (2016). Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11), 1212. MDPI. <https://doi.org/10.3390/su8111212>
- Rosenstiel, L. v. & Nerdinger, F. (2000). Die Münchner Wertestudien – Bestandesaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*, 51(3), 146–157.
- Schmidt, P., Bamberg, S., Davidov, E., Herrmann, J. & Schwartz, S. H. (2007). Die Messung von Werten mit dem «Portraits Value Questionnaire». *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(4), 261–275. <https://doi.org/10.1024/0044-3514.38.4.261>

- Schulz, M. (2012). Quick and easy!?! Fokusgruppen in der angewandten Sozialwissenschaft. In M. Schulz, B. Mack & O. Renn (Hrsg.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft* (S. 9–22). Berlin: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-19397-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19397-7_1)
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307–0919. Verfügbar unter:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/10687025.pdf>
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Schwartz, S. H. & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 230–255.  
[https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00069-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00069-2)
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C. et al. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Sedlmeier, P. & Renkewitz, F. (2018). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. Für Psychologen und Sozialwissenschaftler (3. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Silberer, G. (1983). Einstellungen und Werthaltungen. In M. Irle (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie* (Bd, 12, 1, S. 533–625) Halbband: Marktpsychologie als Sozialwissenschaft.

- Singh, M. P., Chakraborty, A. & Roy, M. (2018). Developing an extended theory of planned behavior model to explore circular economy readiness in manufacturing MSMEs, India. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 313–322.  
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.015>
- Smarticular.net (2022). *T-Shirt Upcycling: Die besten Ideen für praktische Dinge aus altem Stoff*. Verfügbar unter: <https://www.smarticular.net/alte-t-shirts-recycling-und-upcycling-ideen-anleitungen/>
- Strübing, J. (Hrsg.) (2014). Was ist grounded theory? In *Grounded theory* (3. Aufl., S. 9–35). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19897-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19897-2_2)
- Stucki, T. & Wörter, M. (2022). Statusbericht der Schweizer Kreislaufwirtschaft: Erste repräsentative Studie zur Umsetzung der Kreislaufwirtschaft auf Unternehmensebene. *KOF Studies*, 167, 1–50. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000523708>
- Thunberg, S. & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research—A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Van Husen, C. & Ovtcharova, J. (Hrsg.). (2020). *Multidimensionales Service Prototyping*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60732-9>
- Werth, L., Denzler, M. & Mayer, J. (2020). *Sozialpsychologie – Das Individuum im sozialen Kontext* (2. Aufl.). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53897-5>

## 8 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

### 8.1 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Quotenplan der Stichprobe .....	26
Tabelle 2: Arten des Expertinnen- und Experteninterviews (Helfferrich, 2011; Kruse, 2015; Niederberger & Wassermann, 2015) .....	36
Tabelle 3: Finale Stichprobe .....	44
Tabelle 4: Positiv und negativ bewertete Dienstleistungseigenschaften .....	94
Tabelle 5: Eigenschaften der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft.....	99

### 8.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 17 Ziele der nachhaltigen Entwicklung vom Regionalen Informationszentrum der Vereinten Nationen (2022). <i>Ziele für Nachhaltige Entwicklung</i> . Verfügbar unter: <a href="https://unic.org/de/17ziele/">https://unic.org/de/17ziele/</a> .....	8
Abbildung 2: Die Kreislaufwirtschaft (angelehnt an CET [2022], Bocken et al. [2016], Bocken et al. [2020]).....	10
Abbildung 3: Werte (angelehnt an Schwartz [2012]) .....	17
Abbildung 4: Theorie des geplanten Verhaltens (angelehnt an Ajzen [1991]).....	19
Abbildung 5: Erweiterte Theorie des geplanten Verhaltens (angelehnt an Ajzen [1991] und Singh et al. [2018]) .....	21
Abbildung 6: Theoretische Grundlagen (angelehnt an Ajzen [1991], Singh et al. [2018] und Schwartz [2012]).....	22
Abbildung 7: Stimuli-Material (eigene Darstellung).....	31
Abbildung 8: Themenblöcke Interviewleitfaden .....	38
Abbildung 9: Fokussierte Inhaltsanalyse (angelehnt an Kuckartz & Rädiker [2020]).....	48
Abbildung 10: Kategoriensystem (erstes von vier Bildschirmfotos).....	50

Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft	129
Abbildung 11: Kategoriensystem (zweites von vier Bildschirmfotos).....	50
Abbildung 12: Kategoriensystem (drittes von vier Bildschirmfotos).....	51
Abbildung 13: Kategoriensystem (viertes von vier Bildschirmfotos) .....	51
Abbildung 14: Verständnis der Kreislaufwirtschaft .....	55
Abbildung 15: Aktuelles Engagement innerhalb der Kreislaufwirtschaft.....	56
Abbildung 16: Werte der Unternehmen.....	58
Abbildung 17: Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung (angelehnt an Ajzen [1991]).....	64
Abbildung 18: Wahrgenommene Verhaltenskontrolle .....	64
Abbildung 19: Subjektive Normen .....	65
Abbildung 20: Positive Einstellungen gegenüber der Kreislaufwirtschaft.....	66
Abbildung 21: Positive Einstellungen gegenüber dem Impact Hub Bern .....	67
Abbildung 22: Positive Einstellungen gegenüber den Dienstleistungseigenschaften .....	68
Abbildung 23: Positiv bewertete inhaltliche Schwerpunkte .....	73
Abbildung 24: Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft.....	74
Abbildung 25: Negative Einstellungen gegenüber Eigenschaften der Beratungsdienstleistung .....	75
Abbildung 26: Fehlende Verhaltenskontrolle .....	76
Abbildung 27: Verständnis Kreislaufwirtschaft der Lebensmittelbranche.....	78
Abbildung 28: Verständnis Kreislaufwirtschaft der Textilbranche .....	78
Abbildung 29: Aktuelles Engagement der Lebensmittelbranche .....	79
Abbildung 30: Aktuelles Engagement der Textilbranche.....	79
Abbildung 31: Werte der Lebensmittelbranche .....	79
Abbildung 32: Werte der Textilbranche .....	79

Abbildung 33: Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung der Lebensmittelbranche .....	80
Abbildung 34: Treiber für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung der Textilbranche .....	81
Abbildung 35: Thematische Schwerpunkte der Lebensmittelbranche .....	81
Abbildung 36: Thematische Schwerpunkte der Textilbranche.....	82
Abbildung 37: Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung der Lebensmittelbranche .....	83
Abbildung 38: Hürden für die Nachfrage nach der Beratungsdienstleistung der Textilbranche .....	83
Abbildung 39: Am häufigsten positiv bewertete thematische Schwerpunkte .....	95
Abbildung 40: Visualisierung des Prototyps der Beratungsdienstleistung für Kreislaufwirtschaft (eigene Darstellung).....	108