



Idea Challenge B1

Ich kann eine eigene Idee und ein Geschäftsmodell entwickeln.

Core Entrepreneurial Education



Entrepreneurial Design – nachhaltiges Geschäftsmodell

Welchen Prozess durchläuft ein Produkt von der Idee über die Entstehung bis zur Vermarktung? Das lernen die Schüler/innen, indem sie sich mit einer eigenen Idee auseinandersetzen. Das Ziel ist, dass sie für diese ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickeln und Themen wie Markenschutz verstehen.

Materialien für Schüler/innen Von der Idee zum nachhaltigen Geschäftsmodell

Youth Start Entrepreneurial Challenges Programm

basierend auf dem TRIO-Modell für Entrepreneurship – www.youthstart.eu

Core Entrepreneurial Education				Entrepreneurial Culture						Entrepreneurial Civic Education	
	Idea Challenge		Hero Challenge		Empathy Challenge		Storytelling Challenge		Buddy Challenge		My Community Challenge
	My Personal Challenge		Lemonade Stand Challenge		Perspectives Challenge		Trash Value Challenge		Open Door Challenge		Volunteer Challenge
	Real Market Challenge		Start Your Project Challenge		Extreme Challenge		Be A YES Challenge		Expert Challenge		Debate Challenge

Das TRIO-Modell ist eine ganzheitliche Definition von Entrepreneurship, die drei Bereiche umfasst:

Core Entrepreneurial Education bezeichnet die Basisqualifikation unternehmerischen Denkens und Handelns: eigene innovative Ideen entwickeln und sie kreativ und strukturiert umsetzen.

Entrepreneurial Culture steht für Persönlichkeitsentwicklung: eigeninitiativ sein, an sich glauben, empathisch und teamfähig agieren sowie sich und anderen Mut machen.

Entrepreneurial Civic Education bedeutet die Stärkung der Sozialkompetenz als Staatsbürger/in: Verantwortung für sich, andere und die Umwelt übernehmen.

Jede Challenge gehört zu einer **Challenge-Familie**, die durch ein eigenes Piktogramm charakterisiert wird und farblich einem der TRIO-Bereiche zugeordnet ist. Eine Challenge-Familie umfasst mehrere Challenges auf verschiedenen Kompetenzniveaus. Die in den Unterrichtsmaterialien verwendeten Bezeichnungen stehen für folgende Niveaus:

A1 – Primarstufe; A2 – Sekundarstufe I; B1 und B2 - Sekundarstufe II; C1 – Schnittstelle Sekundarstufe II zu Tertiärstufe. Das jeweils nächste Niveau baut auf dem vorigen auf.



»Ich bin grundsätzlich nicht der Meinung, dass Wirtschaft schlecht ist. Es kommt immer drauf an, wie man diese Mechanismen der Wirtschaft verwendet und was man draus macht.«

Gerhard Zoubek

Von der Idee zum nachhaltigen Geschäftsmodell

Kompetenzen

Bearbeiten Sie dieses Kapitel und Sie können

- für eine Idee ein „nachhaltiges Geschäftsmodell“ erarbeiten,
- das Denken in Varianten bei der Umsetzung reflektieren und
- es aus der Perspektive verschiedener Anspruchsgruppen analysieren.

Überblick bewahren

Am Anfang stand und steht eine Idee, die vielleicht ein gutes Potential hat. Auf dem Weg zur Umsetzung ist das „bewusste“ Entwickeln eines Geschäftsmodells wichtig.

Ein Geschäftsmodell ist die konzeptionelle Ausrichtung einer Idee und ein Kernteil eines Businessplans.

Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell. Um einen ersten Eindruck zu erhalten, werden zwei Fragen gestellt:

- a) Wer ist der Kunde/die Kundin?
- b) Welche Aufgaben müssen für den Kunden/die Kundin erfüllt werden?



Arbeitsaufgabe 1: Geschäftsmodelle erkennen

a) Analysieren Sie die beiden Fragen

Wer sind die Kundinnen und Kunden? und

Welche Aufgaben müssen für den Kunden/die Kundin erfüllt werden?
anhand folgender drei Praxisbeispiele.

b) Überlegen Sie, welche Informationen Ihnen fehlen.

Cloed Priscilla Baumgartner entwirft mit ihrem Modelabel „Milch“ junge Mode. Sie macht aus alten Anzugshosen und Hemden zeitlose Mode für junge Frauen und Männer. „Upcycling Mode“ – aus Altem Neues zu erschaffen – ist der Begriff der dahinter steht. Bei der Herstellung werden Herrenanzüge gedreht und gewendet, zerschnitten und verstrickt. Dadurch entstehen neue Modelle und jedes Stück wird zum Unikat. Pfiffiges Design macht die Kollektion auffallend. Das Material dafür bekommt die Designerin aus den Volkshilfe Boxen, gewaschen werden die Stoffe beim Waschsalon „green and clean“. Die Produktionspartner sind die Volkshilfe Merit und die Hutfabrik Gaweinstal. Der Verkauf erfolgt über den eigenen Shop und 30 weitere Shops von Partnern in ganz Europa.



Der Biobauer Gerhard Zoubek, vom Adamah Biohof im Marchfeld, ist auf fast 15 Bauernmärkten in und um

Wien vertreten und beliefert wöchentlich rund 6 000 Kunden und Kundinnen direkt mit Abo-Biokistln. Der Hof gilt als Vorzeigeprojekt für eine ökologisch verträgliche sowie sozial vorbildliche Landwirtschaft und bietet über 60 Arten und Sorten an: z. B. Getreide, verschiedenste Wurzelgemüse, Salate, Paradeiser, Paprika, Erdäpfel, Zwiebeln, Brot, Milchprodukte, Fleisch und Obst anderer Produzentinnen und Produzenten aus der Region und darüber hinaus. Es wird viel Wert darauf gelegt, alle Lieferanten persönlich zu kennen.



Heini Staudinger gründete 1980, angesteckt von der Begeisterung über die Schuhmarke „Earth Shoes“, ein Schuhgeschäft in Wien, das sich zum Unternehmen GEA entwickelte. 1984 wurde in Schrems im Waldviertel die Waldviertler Schuhwerkstatt gegründet. Zur Zeit gibt es 46 GEA-Geschäfte, die in Österreich, Deutschland und in der Schweiz gemeinsam die Schuhe, Taschen, Möbel und Matratzen vertreiben, welche zu einem nennenswerten Anteil in den Waldviertler Werkstätten produziert werden. Der streitbare Unternehmer wurde auch dadurch bekannt, dass er sich Geld von Freundinnen und Freunden sowie Kundinnen und Kunden lieh, um seinen Betrieb weiterzuentwickeln.



1. Über den Nutzen nachdenken

Bei den drei Praxisbeispielen lag der Schwerpunkt darauf, auf welche Art und Weise die Aufgaben für die Kunden erledigt werden. Es werden aber noch weitere Informationen über die Kunden benötigt, um klar die Zielgruppe erkennen zu können. In den nächsten vier Kapiteln wird nun schrittweise an der Entwicklung eines Geschäftsmodells gearbeitet. Ein **nachhaltiges Geschäftsmodell** zu entwickeln bedeutet, sich mit zumindest vier Fragebereichen zu beschäftigen (siehe Grafik).



Ein Geschäftsmodell ist eine Beschreibung eines Geschäftes oder englisch „Business“. Ein solches Modell besteht aus drei Hauptkomponenten: Nutzen (Value Proposition), Architektur der Umsetzung (wie wird die Aufgabe erbracht) und dem Ertragsmodell. Ein **nachhaltiges Geschäftsmodell** entsteht durch die **Integration** einer vierten Komponente: die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Fragen.

Im ersten Schritt geht es um den Nutzen. Ausgangspunkt ist die Geschäftsidee. Ein Geschäftsmodell bietet eine Beschreibung, welchen Nutzen bzw. welcher Wert für den Gründer/die Gründerin und die Kundinnen/Kunden gestiftet wird. Der Nutzen definiert ein Geschäft. Das Produkt bzw. die Dienstleistung und der Markt sind Teil der angesteuerten Architektur der Umsetzung, um den Nutzen zu erfüllen. Die Fähigkeit eines Unternehmens, außergewöhnliche Werte anzubieten, ist der Hauptgrund für viele Kundinnen/Kunden, einem Unternehmen gegenüber anderen den Vorzug zu geben.

Nutzenversprechen
Welchen Nutzen stiftet mein Unternehmen den Kunden/Kundinnen und den wichtigsten Partnern/Partnerinnen?



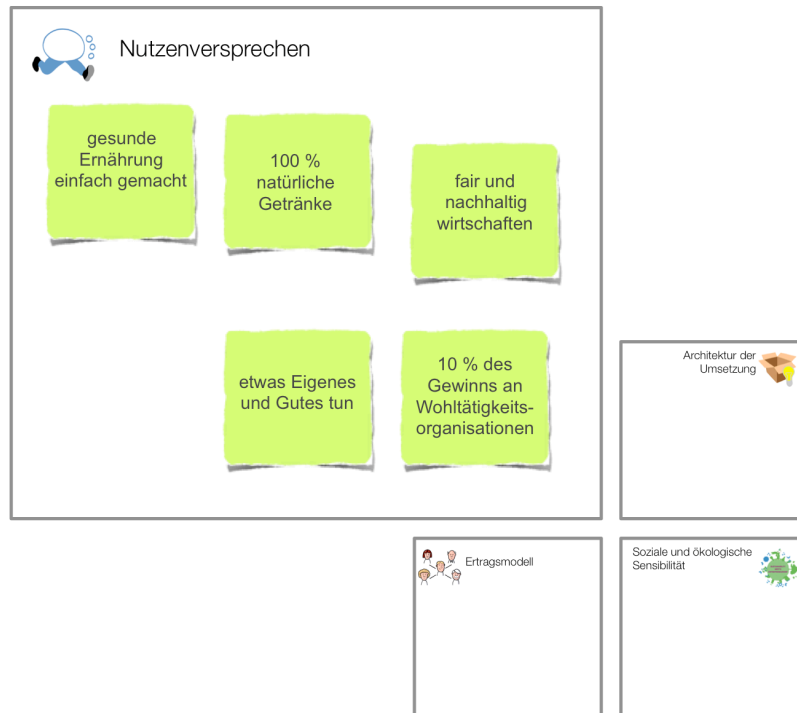
Einige Beispiele für verschiedene Nutzenversprechen:



- ❑ **Design.** Cloed Priscilla Baumgartner möchte Design und Upcycling verbinden, dafür will sie Produkte mit ihrer Modemarke „Milch“ entwickeln. Bei den drei Gründern des Unternehmens Apple war der gemeinsame Wunsch beispielsweise, Computerdesign und Bedienungsfreundlichkeit zu verknüpfen.
- ❑ **Naturverbundenheit.** Bei Johannes Gutmann, dem Gründer des Unternehmens SONNENTOR, war die Kernidee, Bioprodukte mit regionalem Bezug anzubieten. Der Unternehmer genießt heute eine hohe Glaubwürdigkeit bei Kunden und Kundinnen für seinen eingeschlagenen Weg.
- ❑ **Bequemlichkeit.** Gerhard Zoubek möchte seine Produkte aus der Biolandwirtschaft direkt zu den Kunden und Kundinnen bringen und es ihnen leicht machen, gesunde Lebensmittel zu genießen.
- ❑ **Preis.** Häufig wählen Kunden und Kundinnen ein Angebot, weil sie damit Geld sparen können. Skype schafft es, internationale Ferngespräche quasi zum Nulltarif anzubieten. Die Online Privatquartiervermittlung airbnb bietet die Möglichkeit, auch mit schmalen Geldbörsen eine Urlaubsreise unternehmen zu können.
- ❑ **Marke oder Status.** Manche Unternehmen schaffen es, Prestige oder Lebensfreude zu vermitteln.
- ❑ **Kostenreduktion.** Unternehmen helfen oft anderen Unternehmen Kosten zu sparen. Der Computerserver oder auch die Steuerberatung werden von spezialisierten Unternehmen angeboten.

□ Etwas Gutes tun

Anhand des Beispiels von „innocent“ wird schrittweise ein Geschäftsmodell erarbeitet. Die Freunde Richard, Jon und Adam bekamen nach ersten beruflichen Erfahrungen Lust, etwas Eigenes zu machen. Nach langen Überlegungen hatten sie eine Idee: Ein Drink aus ganzen Früchten, der nicht nur gut schmeckt, sondern auch gesund ist. Im ersten Schritt gilt es zu überlegen, welcher Nutzen für die drei Gründer und die Kundinnen/Kunden (Berufstätige in größeren Städten) geschaffen wird.



Arbeitsaufgabe 2: Geburtstagsgeschenk

Sie wollen für ihre beste Freundin/ihren besten Freund ein Geburtstagsgeschenk besorgen.

- Überlegen Sie, welchen Nutzen ein Geburtstagsgeschenk für Sie selbst stiftet.
- Welchen Nutzen würden Sie für ihre beste Freundin/ihren besten Freund erreichen wollen?

2. Architektur der Umsetzung

Im zweiten Schritt stellt sich folgende Frage: Wie kann der Nutzen für die Kunden und Kundinnen umgesetzt werden? Die Architektur der Umsetzung beinhaltet eine Beschreibung der Aufgaben sowie der verschiedenen Partner und ihrer Rollen. Sie beantwortet die Frage: **Wie und mit wem wird die Leistung in welcher Art erbracht?**

Bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells geht es um die Kernkompetenzen bzw. Schlüsselaktivitäten, die ein Unternehmen setzen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert.



Architektur der Umsetzung

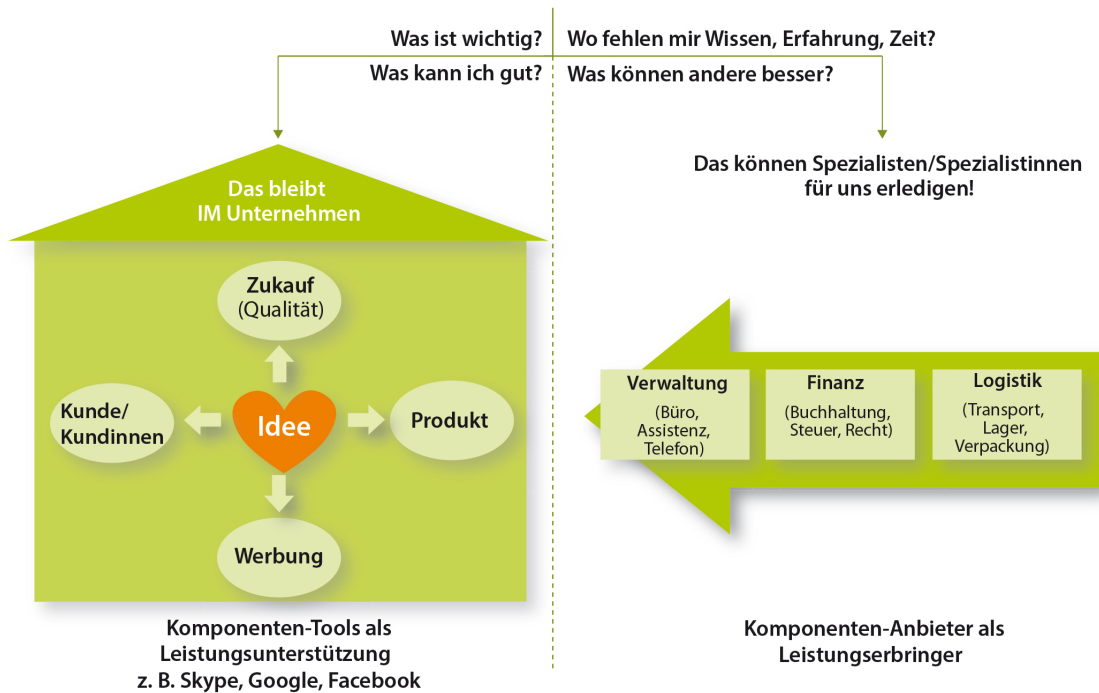
Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen? Wie und mit wem wird die Leistung des Unternehmens erstellt? Wie erreicht die Leistung den Kunden/die Kundin (Stichwort: Vertrieb)?

Die Architektur der Umsetzung umfasst folgende Überlegungen:

- **Denken in Alternativen.** Für ein und dieselbe Idee gibt es verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung. Ein Praxisbeispiel: Drei Freunde haben die Idee, junge Mode zu machen. Sie könnten dafür ein Geschäft gründen und verschiedene Modelabels anbieten oder einmal im Monat einen Modemarkt für junge Designer/innen organisieren. Sie könnten selbst Mode designen und produzieren bzw. produzieren lassen oder sie bieten eine Do-it-yourself App mit Schnittmustern und Kontakten zu Stoffhändlern an, damit die Kundin/der Kunde selbst zum Produzenten wird.

Für eine Anfangsidee gibt es verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung. Ausgehend von der Idee und dem Nutzen, den der Gründer/die Gründerin gerne (für sich und die Kunden) stiften möchte, gilt es, Sichtachsen zu legen, die unterstützen, Varianten der Umsetzung zu erkennen. Mögliche Sichtachsen (vgl. Morphologischer Kasten) sind: Welche Grundfunktion verfolgt die Idee? Welche Materialien könnten genutzt werden? Wie wurde in der Geschichte die Idee realisiert? Welche Umsetzung wäre in der Fantasie bzw. der Science Fiction denkbar? Welche Ansätze können in der Natur gefunden werden? Welche gesellschaftlichen Trends bestehen?
- **Strategische Dimension.** Das Denken in Alternativen zeichnet eine strategische Vorgehensweise aus. Unter einer Strategie wird in der Wirtschaft die geplante Verhaltensweise – der Weg des Unternehmens zur Erreichung seiner Ziele – verstanden. Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, das einfach die Beschreibung des Geschäftes ist, nicht mehr und nicht weniger. Eine „bewusste“ Entscheidung für ein Geschäftsmodell bedeutet, dass auch eine Strategie gewählt wird.
- **Gründen mit Komponenten.** Ein modernes, hoch arbeitsteiliges Wirtschaftssystem stellt Vieles zur Verfügung, was man als Komponenten – bei der Entwicklung der Architektur der Umsetzung für die eigene Idee – nutzen kann. Es ist zu überlegen, welche Schlüsselaktivitäten bzw. Kernkompetenzen im Unternehmen sein müssen und welche mit Partnern besser, preiswerter oder auch professioneller umgesetzt werden können.
- **Skalierbarkeit** bezeichnet die Möglichkeit, bei der gewählten Architektur der Umsetzung Wachstum mitzudenken. Zwei Beispiele: Eine Online Software zu skalieren bedeutet, dass es bei einer größeren Nachfrage mehr Downloads gibt, d. h. die Umsetzung ist leicht skalierbar. Bei einem Friseur, der acht Stunden Haare schneidet, führt jede Skalierung zu persönlicher Mehrarbeit bzw. zur Aufnahme eines zusätzlichen Mitarbeiters und zu den damit verbundenen zusätzlichen Kosten.

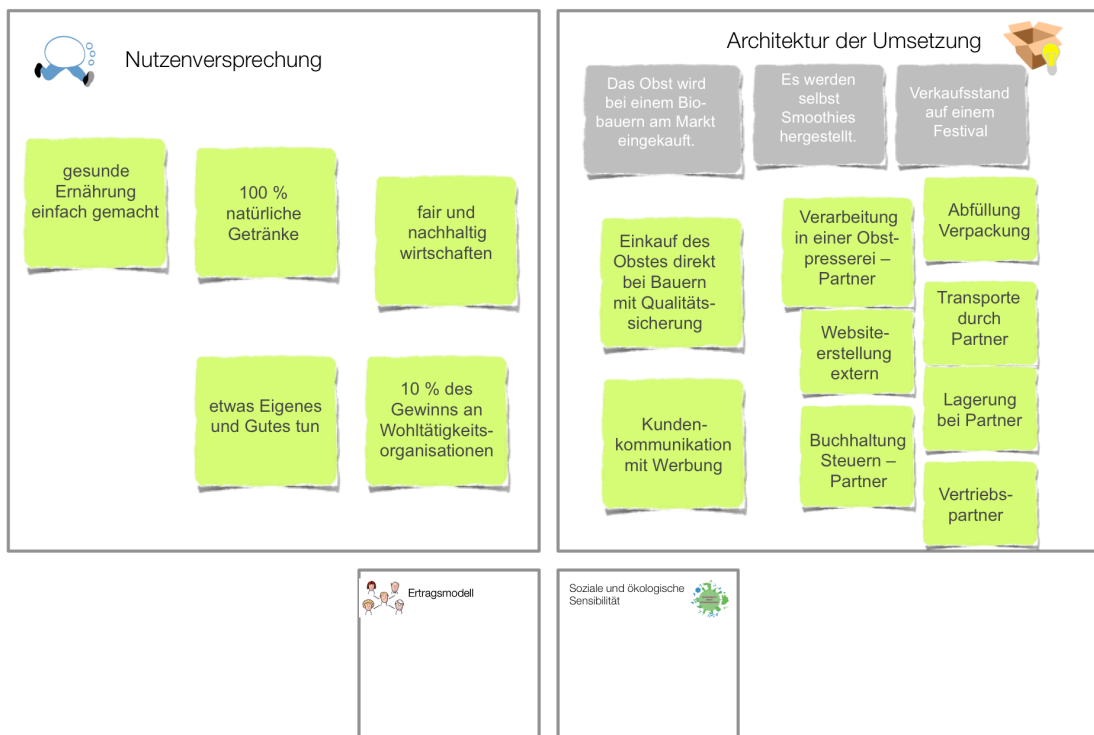
Gründen mit Komponenten



Eine skalierbare Architektur



Die drei Freunde wollen ihre Idee mit den Obstsaften umsetzen. Im ersten Versuch kaufen Sie für 750,00 EUR Obst, stellen Obstsaft her und verkaufen ihn auf einem Festival. Doch wie soll es weiter gehen? Die drei Freunde gründen mit Komponenten. Einige Schlüsselaktivitäten, wie Einkauf, Kundenkontakt, Produktentwicklung und Werbung, finden im Unternehmen statt. Alle anderen Aktivitäten koordinieren sie mit Partnern (siehe die beiden folgenden Seiten).



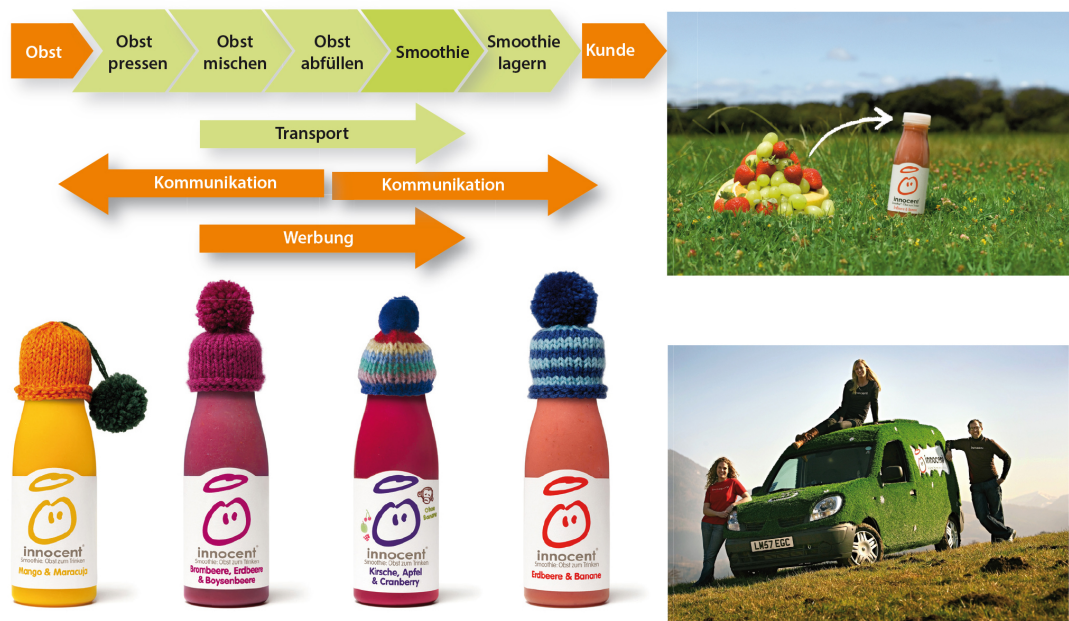
Arbeitsaufgabe 3: Geburtstagsgeschenk

- Sie haben bei der Arbeitsaufgabe 2 den Nutzen eines Geburtstagsgeschenks formuliert. Welche Möglichkeiten der Umsetzung sehen Sie? Nennen Sie drei Varianten.
- Überlegen Sie eine weitere Variante, wo Sie Komponenten von Partnern nutzen.



www.simplewish.eu

Wie macht man Smoothies? Welche Arbeiten/Aufgaben fallen bei der Umsetzung der Idee an? Welche Komponenten gibt es?



Welche Komponenten sind für den Erfolg wichtig? Welche Komponenten sind besonders wichtig? Was kann ich gut? Wie ging es bei „innocent“ weiter?

Welche Prozesse bzw. Komponenten bleiben im Unternehmen?

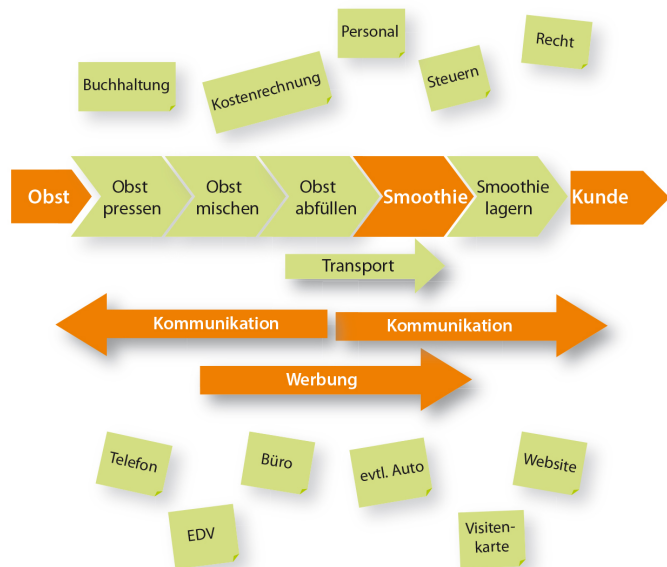




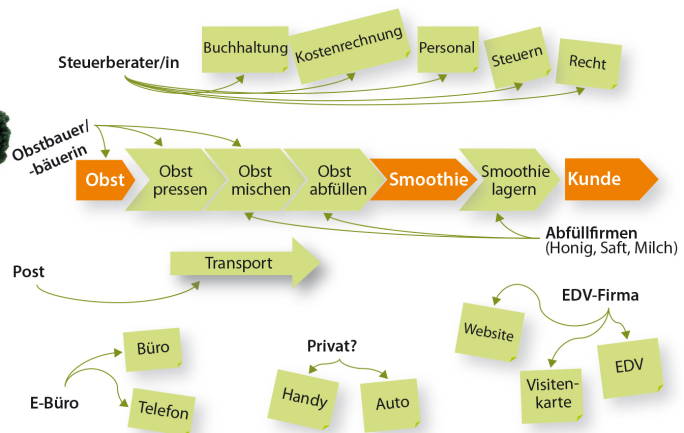
Die drei Gründer Richard, Jon und Adam

Das große Stricken

Benefizaktion für die Caritas



Andere werden an Spezialisten/Spezialistinnen ausgelagert:



Das Unternehmen „innocent“ hat heute 250 Mitarbeiter/innen. Bei Smoothies ist „innocent“ Marktführer. „innocent“-Smoothies bestehen aus klein gemixtem Obst und puren Säften. Sie sind frei von Fruchtsaftkonzentraten, Konservierungsstoffen, Stabilisatoren, Zuckerzusätzen, Geschmacksverstärkern und jeglichen E-Nummern. „innocent“ bezieht sein Obst von Farmen, die auf ihre Arbeiter/innen und die Umwelt achten und füllt die fertigen Smoothies in umweltfreundliche Packungen aus recycelten und recycelbaren Materialien. Jahr für Jahr reduziert das Unternehmen seinen CO₂-Fußabdruck und spendet 10 % seines Gewinns an gemeinnützige Organisationen

3. Ertragsmodell aufzeigen

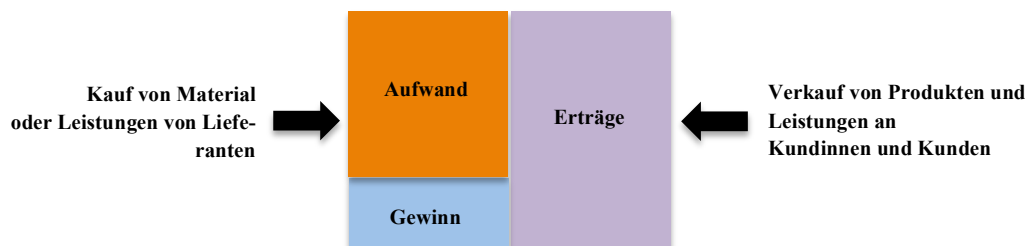
Im dritten Schritt geht es um das Ertragsmodell. Neben dem „Was“ und dem „Wie“ beschreibt das Geschäftsmodell auch, welche Erträge das Unternehmen erwirtschaften muss, damit das Unternehmen „nachhaltig ökonomisch“ bestehen kann. Es beantwortet die Frage: **Wodurch wird Geld verdient?**



Jedes Unternehmen – auch nicht gewinnorientierte – müssen Erträge erwirtschaften, damit die Kosten gedeckt werden können. Die Kostenstruktur wird durch das Ertragsmodell festgelegt.

Es werden verschiedene **Formen von Ertragsmodellen** unterschieden:

- **Direkte Ertragsmodelle:** Einnahmen werden aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Kundinnen/Kunden erreicht, z. B. beim Friseur bezahlen sie für das Schneiden der Haare oder im Elektrofachhandel für eine neue digitale Kamera. Dieses Ertragsmodell kann funktionieren, wenn die potentielle Kundengruppe groß genug ist und auch über die notwendigen finanziellen Mittel verfügt. Innovationen beim Ertragsmodell entstehen immer wieder, z. B. in der Telekommunikationsbranche, die mit Wertkartenhandys (Prepaid) statt mit Gebührenverrechnung im Nachhinein neue Kundinnen/Kunden gewonnen hat. Software wird nicht verkauft, sondern gemietet, Autos und Ski werden verliehen. Produkte werden günstig, das Verbrauchsmaterial teuer verkauft (z. B. bei Druckern die Patronen oder bei Aufzügen das Service).



- **Indirekte Ertragsmodelle.** Seit einigen Jahren gibt es immer mehr Unternehmen, die indirekt ihre Einnahmen erwirtschaften, zumeist über Werbung. Bei einigen innovativen Ertragsmodellen sind die Produkte bzw. die Dienstleistungen sogar „frei“. Zwei Beispiele: Bei Gratiszeitungen bzw. privaten Fernsehkanälen ist das Produkt selbst für die Leser/innen bzw. Zuseher/innen kostenlos. Die Einnahmen werden ausschließlich über den Verkauf von Werbeeinschaltungen erwirtschaftet.



Insbesondere Internet bezogene Geschäftsideen brauchen häufig indirekte Ertragsmodelle, da sie den Kundinnen und Kunden ein Gratisprodukt anbieten, z. B. das Übersetzungstool www.dict.cc oder Facebook. Beide finanzieren sich über Werbeeinnahmen. Bei Freemium wird ein Basisprodukt gratis angeboten, das Vollprodukt ist kostenpflichtig und erwirtschaftet den Ertrag für das gesamte Angebot. Ein besonderes Ertragsmodell ist die Schenkökonomie, hier wird auf die Integration von Freiwilligenarbeit vor einer Geldleistung gesetzt. Freiwilligen-Projekte wie Wikipedia funktionieren zum Teil über Spenden für die Serverhardware, aber zum größten Teil durch die Mitarbeit von Freiwilligen. Rund zwei Millionen Österreicher/innen arbeiten unbezahlt in Vereinen mit.

Indirekte Ertragsquellen sind neben Werbeeinnahmen auch Abonentengebühren, im Internet Provisionen für die Weiterleitung von Kundinnen/Kunden auf Online-Shop-Portale, bei sozialen Einrichtungen Patenschaften und Spenden oder im Sport und Kunstbereich Sponsoring.

Vier Ertragsmodelle „Frei“

□ FREI 1

Direct-cross-subsidies: Ein Produkt wird bezahlt, eines ist kostenfrei.

□ FREI 2

Eine Kundengruppe subventioniert eine andere Kundengruppe, z. B. Gratiszeitung oder freie Online-Angebote finanziert durch Werbeeinnahmen

□ FREI 3

Freemium: Ein Basisprodukt wird gratis angeboten, das Vollprodukt ist kostenpflichtig, z. B. Skype, gmx

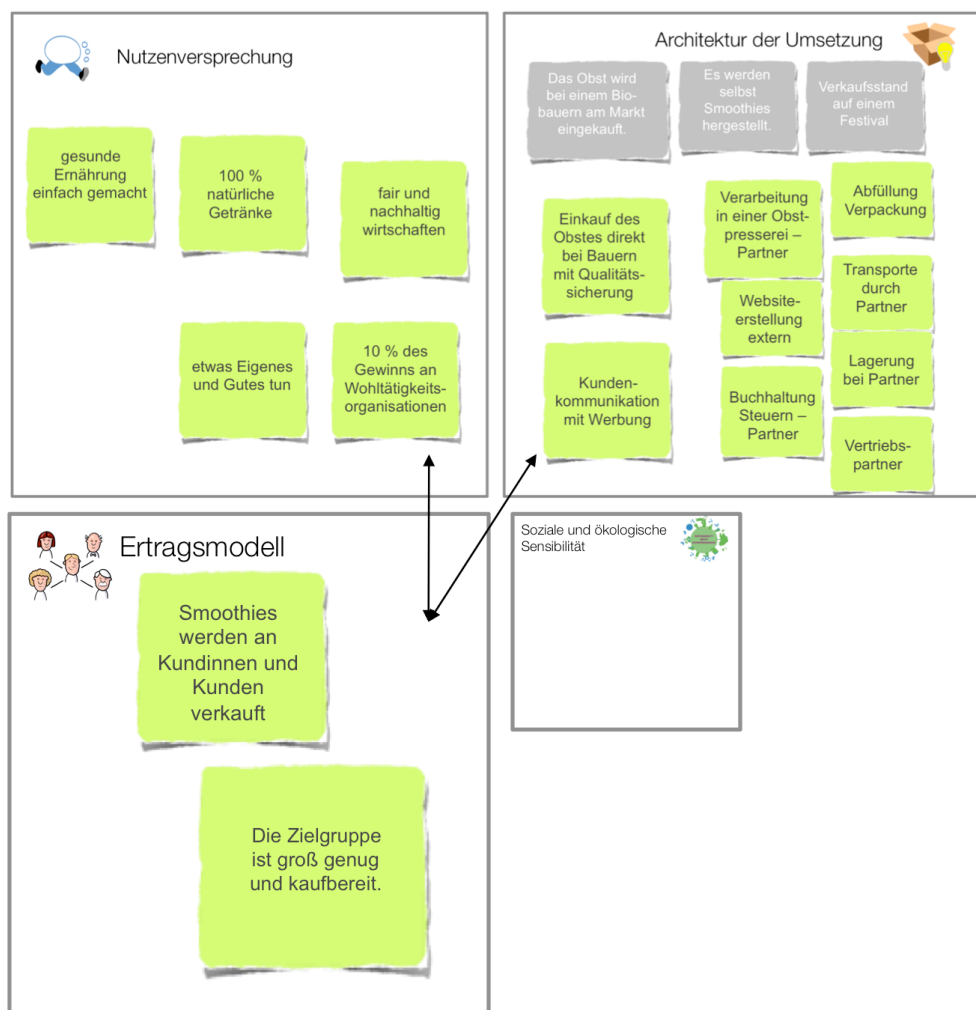
□ FREI 4

Schenk-Ökonomie: Es werden Produkte und Dienstleistungen ohne direkte Gegenleistung weitergegeben, z. B. Wikipedia als Teil der Open-Source-Bewegung, Organspende.



Ein erfolgreiches Ertragsmodell

innocent hat ein direktes Ertragsmodell entwickelt. Der Trend zur gesunden Ernährung hält an und die Zielgruppe (junge Berufstätige) kaufen gerne Smoothies. Diese Zielgruppe – sogenannte Lohas – zeichnen sich durch ein Bewusstsein für die Zusammenhänge des modernen Alltags aus, und dem Wunsch, selbst aktiv nachhaltig zu handeln.



4. Soziale und ökologische Sensibilität

Im vierten Schritt geht es um die soziale und ökologische Sensibilität. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell entsteht erst durch die Integration dieses vierten Schrittes. Es beantwortet die Frage: **Wie zukunftsorientiert ist das Geschäftsmodell?**

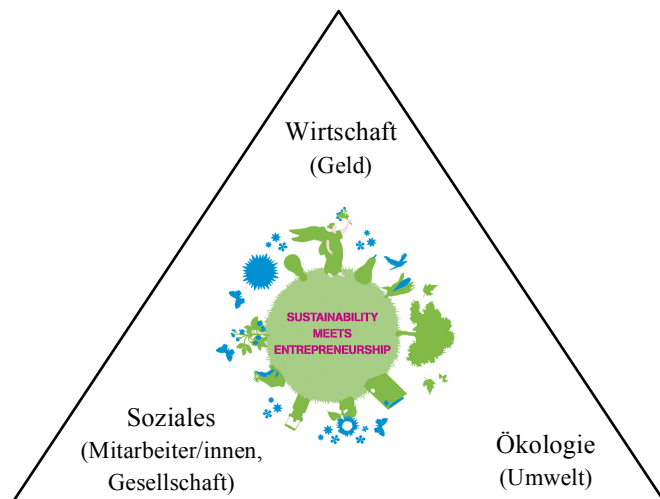
Nachhaltiges Wirtschaften (Sustainability) bedeutet, sein Unternehmen sowohl sozial und ökologisch verantwortlich als auch wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben.



Soziale und ökologische Sensibilität
Welche soziale und ökologische Verantwortung wird vom Unternehmen übernommen?

Es gibt Geschäftsmodelle, die von der Idee ausgehend per se nachhaltig orientiert sind (z. B. biologischer Anbau oder ein innovativer Windantrieb für Frachtschiffe). Bei den meisten Modellen gibt die Art der Umsetzung Rückschlüsse auf die soziale und ökologische Sensibilität, d. h. wie werden die Beziehungen zu den Kundinnen/Kunden, Partnerinnen/Partnern und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern gestaltet und welche ökologischen Ressourcen werden verbraucht? Das Modell zeigt auch, ob das Unternehmen beispielsweise einen Rückfluss von Abfällen einplant oder dieser Punkt an den Kunden/die Kundin und die Gesellschaft delegiert wird.

Mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell gegründete Unternehmen werden Produkte und Dienstleistungen anbieten, die einen Beitrag zur Sicherung der Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen leisten und mehr soziale Gerechtigkeit bewirken. **Soziale Sensibilität** heißt, sich für gute Arbeitsbedingungen und faire Löhne für die eigenen Mitarbeiter/innen und die der Zulieferer einzusetzen. **Ökologische Sensibilität** bedeutet, natürliche Ressourcen effizient einzusetzen und umwelt- oder gesundheitsschädliche Inhaltstoffe zu vermeiden.



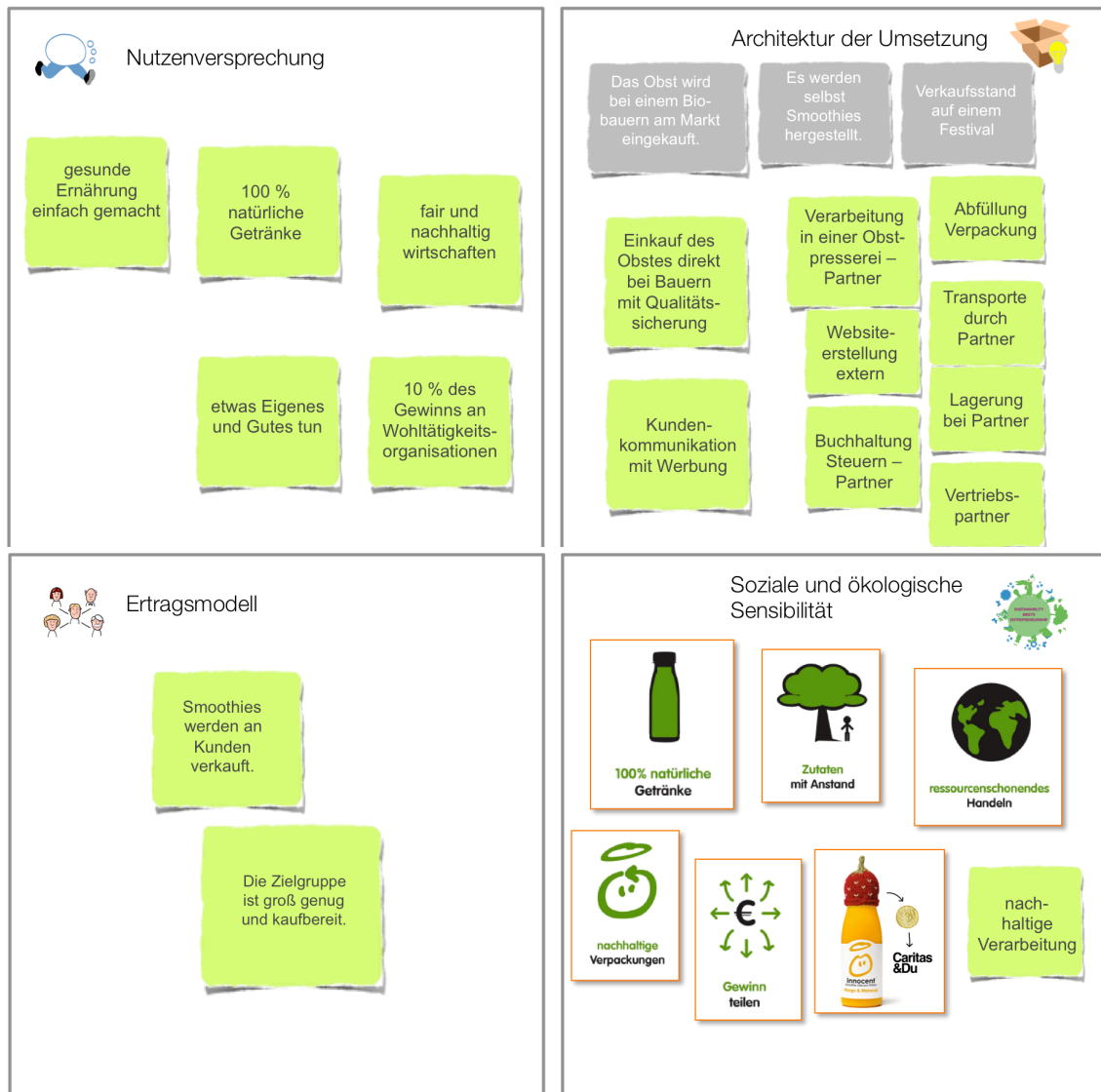
Beispiele für nachhaltige Geschäftsmodelle gibt es viele. Das Spektrum reicht von Bauunternehmen, die Niedrigenergiehäuser oder Passivenergiehäuser errichten, ein Bauunternehmen, das sich auf Massivholzhäuser spezialisiert hat, oder der Möbelhersteller „Team7“, der Naturholzmöbel produziert, bis zum Reiseveranstalter „Weltweitwandern“, der sozialverträglichen Tourismus stärkt.

Innovative, nachhaltige Geschäftsmodelle entstehen laufend neue. Industrieunternehmen nutzen dafür den **Cradle-to-Cradle (C2C) Ansatz** (sinngemäß von der Wiege zur Wiege). Ziel ist es, dass alle Rohstoffe, die genutzt werden, entweder kompostierbar sind oder in einem geschlossenen industriellen Kreislauf verbleiben. So setzt z. B. Ein Teppichhersteller setzt nicht auf die herkömmliche schädliche PVC-Produktion von Teppichen, sondern auf ein Material, das sich unendlich oft zu Teppichen derselben Güte wiederverwerten lässt. Er verkauft die Teppiche daher nicht mehr nur, sondern vermietet sie auch. Sind sie abgenutzt, werden sie in der eigenen Recycling-Anlage zu Neuteppichen wiedergewonnen.

Wir übernehmen Verantwortung



Auch in unserem Praxisbeispiel „innocent“ wird ein soziales und ökologisch sensibles Geschäftsmodell umgesetzt. Ausgehend von der Geschäftsidee, ein gesundes Getränk – Smoothie – anzubieten, wird vom Unternehmen versprochen, dass die Produkte frei von Konzentraten oder Geschmacksverstärkern sind, die Verpackung und die Produktion nachhaltig ist und ein Teil des Gewinnes in soziale Projekte fließt.



Arbeitsaufgabe 4: Geburtstagsgeschenk

- In der Arbeitsaufgabe 3 haben Sie Varianten für ein mögliches Geschenk entwickelt. Analysieren Sie diese auf ihre ökologische und soziale Sensibilität.
- Überlegen Sie eine weitere Variante, die ökologisch und sozial sensibel ist.



Arbeitsaufgabe 5: Cradle-to-Cradle Druckprodukte

Was kennzeichnet ein Cradle-to-Cradle Druckprodukt beim Medienhaus Gugler?

<http://www.youtube.com/watch?v=UIrvWVcb4E8>

Zielkonflikte erkennen

Ein neues Geschäftsmodell wird nicht allein im „Kämmerchen“ erstellt, sondern in Kommunikation mit Partnern (= Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder). Die Anliegen und Interessen sind mehr oder weniger kontrovers und basieren auf bestimmten Normen und Werten. Aufgrund der Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen legt ein Unternehmen fest, welche Geschäftsaktivitäten angesteuert und welche zu vermeiden sind, und welche Ressourcen ein Unternehmen für die Architektur der Umsetzung erreichen kann und will. Am Praxisbeispiel „innocent“ wird dies nun im Detail gezeigt.



- **Anliegen und Interessen.** Anliegen sind verallgemeinerungsfähige Ziele aus dem Umfeld (z. B. Umweltschutz, korrekte Arbeitsbedingungen). Interessen bezeichnen den unmittelbaren Eigennutzen.

Ein Beispiel: Der Verein Fairtrade erwartet von „innocent“, dass dieser nur Obst aus Fairtrade verwendet. Fairtrade begründet dies damit, dass die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter/innen bei den Lieferanten besser sind. „innocent“ wägt die Mehrkosten für Fairtrade Obst ab und kommt zu dem Schluss, vor allem Fairtrade Obst einzukaufen.

- **Normen und Werte.** Normen sind grundlegende, allgemein anerkannte, wertebasierte Verhaltensregeln. Werte verkörpern Vorstellungen, was ein „gutes“ Leben ausmacht. Normen und Werte spielen eine zentrale Rolle bei der Entscheidungsfindung und den Handlungsweisen eines Unternehmens.

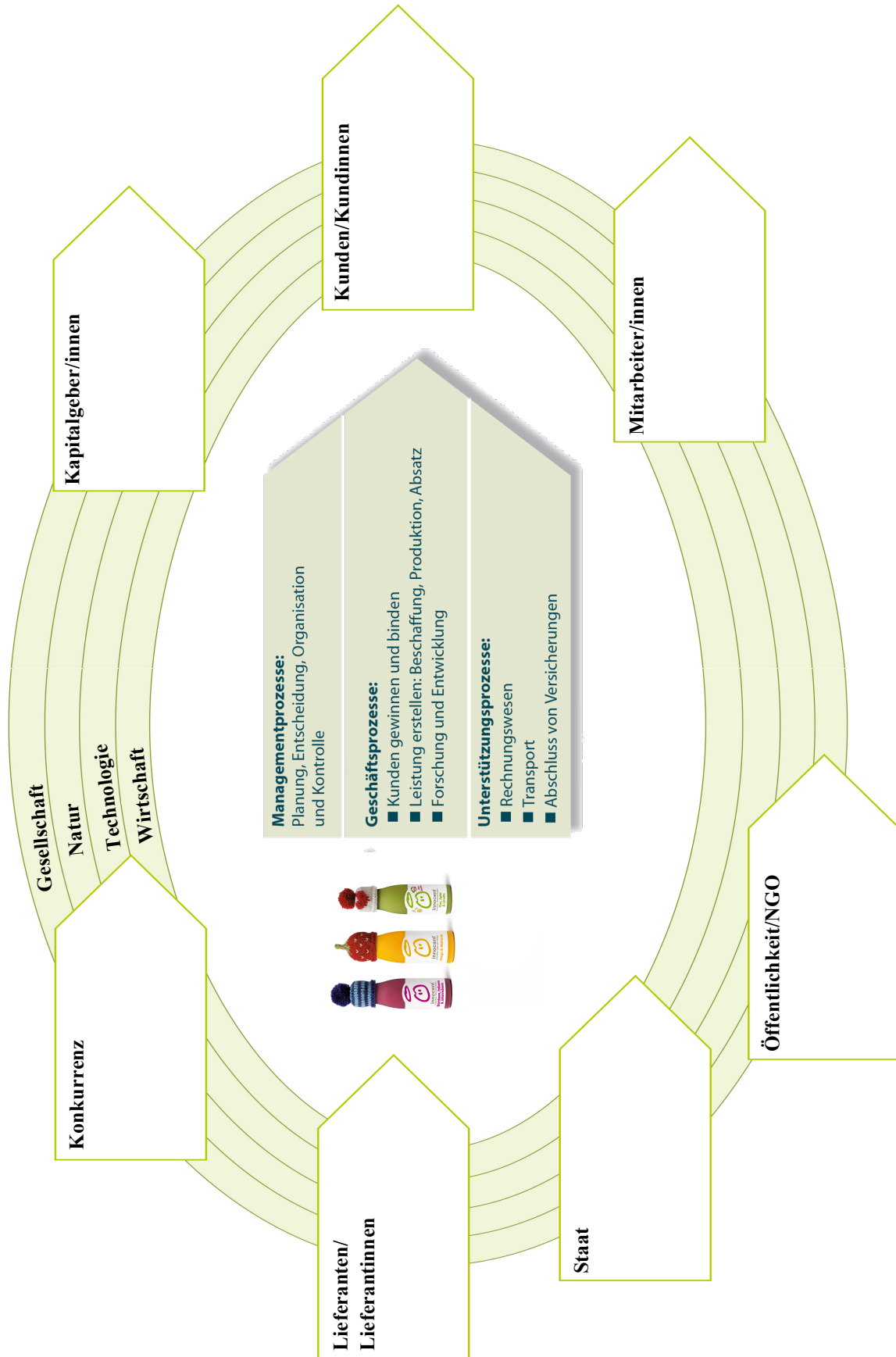
Ein Beispiel: Ein Teil der Bevölkerung vertritt die Werthaltung, dass korrekte Arbeitsbedingungen international zu gelten haben. Der österreichische Staat schreibt keine Minimalbedingungen über Arbeitsbedingungen in anderen Ländern vor, nur innerhalb der österreichischen Grenzen gibt es Regeln.

- **Ressourcen** werden in der Architektur der Umsetzung (d. h. bei unternehmerischen Wertschöpfungsprozessen) benötigt und können beispielsweise Rohstoffe, Energie, ein Standort, Finanzen, Informationen oder die menschliche Arbeitskraft sein.

Ein Beispiel: „innocent“ benötigt für die Herstellung der Smoothies unter anderem Obst.

Arbeitsaufgabe 6: Interaktionsthemen

- Nennen Sie je zwei Anliegen bzw. Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen gegenüber „innocent“. (Schreiben Sie direkt in die Grafik auf der gegenüberliegenden Seite).
- Zeigen Sie auf, wo es zu Zielkonflikten kommt und wie Sie als Berater/in des Unternehmens „innocent“ diese lösen würden.



Arbeitsaufgabe 7: Geschäftsmodell analysieren

- a) Schauen Sie sich den Film über das Modelabel „Göttin des Glücks“ an, lesen Sie die Artikel und analysieren Sie Schritt für Schritt das Geschäftsmodell des Unternehmens. Notieren Sie Ihre Analyse in den Raster.



Links: www.youtube.com/watch?v=mPPO132TFQE,
www.dropbox.com/sh/m5i0lgsiktjb38m/AAAY8VyVpdZCkljaY4arzRmma/english?dl=0



- b) Vergleichen Sie die Analyse und ergänzen Sie weitere Punkte.

Nutzenversprechen

Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen ...

... für die Gründer/innen?

... für die Kundinnen und Kunden?

...mit Leitfragen
zur besseren
Orientierung

Ertragsmodell

Wie kann bei der gewählten Umsetzung Geld verdient werden?



Architektur der Umsetzung

Wie erbringt das Unternehmen den Nutzen?

Wie und mit wem wird die Leistung erstellt?

Wie erreicht die Leistung die Kunden/Kundinnen (Stichwort Vertrieb)?

Soziale und ökologische Sensibilität

Welche soziale und ökologische Verantwortung wird vom Unternehmen übernommen?

ARBEITSAUFGABE 8: Geschäftsmodell entwickeln

Wählen Sie von den folgenden zwei Ideen eine aus und entwickeln Sie dafür ein Geschäftsmodell.

- a) In der Zeitung lesen Sie, dass immer mehr Semmeln und Brot in Massen vom Fließband laufen. Die Rohlinge werden dann nur noch aufgebacken. Sie lieben frisches Brot aus hochwertigen Zutaten mit traditioneller Backkunst und wollen daher eine Geschäftsidee umsetzen. Was für ein Geschäftsmodell wäre interessant?
- b) Wenn Sie selbst eine Geschäftsidee entwickelt haben, dann erarbeiten Sie dafür ein erstes Geschäftsmodell.

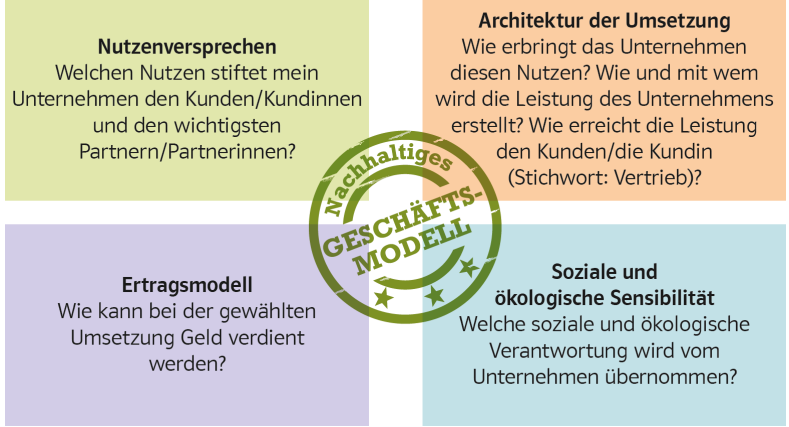
Nutzenversprechen

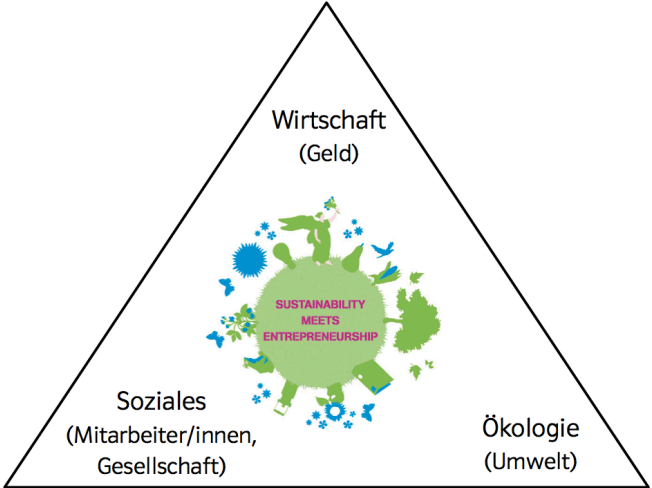
Ertragsmodell



Architektur der Umsetzung

Soziale und ökologische Sensibilität

nachhaltiges Geschäftsmodell	<p>ist eine Beschreibung eines Geschäftes (englisch Business). Ein solches Modell besteht aus vier Hauptkomponenten: Nutzen (Value Proposition), Architektur der Umsetzung (wie wird die Aufgabe erbracht), dem Ertragsmodell und der Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Fragen.</p>  <p>Nutzenversprechen Welchen Nutzen stiftet mein Unternehmen den Kunden/Kundinnen und den wichtigsten Partnern/Partnerinnen?</p> <p>Architektur der Umsetzung Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen? Wie und mit wem wird die Leistung des Unternehmens erstellt? Wie erreicht die Leistung den Kunden/die Kundin (Stichwort: Vertrieb)?</p> <p>Ertragsmodell Wie kann bei der gewählten Umsetzung Geld verdient werden?</p> <p>Soziale und ökologische Sensibilität Welche soziale und ökologische Verantwortung wird vom Unternehmen übernommen?</p>
Strategische Dimension eines Geschäftsmodells	Das Denken in Alternativen zeichnet eine strategische Vorgehensweise aus. Unter einer Strategie wird in der Wirtschaft die geplante Verhaltensweise – der Weg – des Unternehmens zur Erreichung der Ziele verstanden. Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell (die Beschreibung seines Geschäftes). Eine „bewusste“ Entscheidung für ein Geschäftsmodell bedeutet, dass auch eine Strategie gewählt wird.
Gründen mit Komponenten	Ein modernes, hoch arbeitsteiliges Wirtschaftssystem stellt Vieles zur Verfügung, was man als Komponenten – bei der Entwicklung der Architektur der Umsetzung für die eigene Idee – nutzen kann. Es ist zu überlegen, welche Schlüsselaktivitäten bzw. Kernkompetenzen im Unternehmen sein müssen und welche mit Partnern besser, preiswerter oder auch professioneller umgesetzt werden können.
Skalierbarkeit	(Größenanpassung) bezeichnet die Möglichkeit, bei der gewählten Architektur der Umsetzung auch Wachstum mitzudenken.
Ertragsmodell	umfasst die strategische Dimension, welche Einnahmen aus welchen Quellen erzielt werden können. Es ist noch nicht die genaue Berechnung, die dann in Folge mit dem Finanzplan durchgeführt wird.
Direkte Ertragsmodelle	Die Einnahmen werden aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Kundinnen/Kunden erreicht (z. B. beim Friseur bezahlen die Kundinnen/Kunden für das Schneiden der Haare).
Indirekte Ertragsmodelle	Seit einigen Jahren gibt es immer mehr Unternehmen, die indirekt die Einnahmen erwirtschaften, zumeist über Werbung. Bei einigen innovativen Ertragsmodellen sind die Produkte bzw. die Dienstleistungen sogar „frei“ (z. B. Gratiszeitungen werden ausschließlich über den Verkauf von Werbeeinschaltungen erwirtschaftet).

Ertragsmodelle „frei“	<ul style="list-style-type: none"> □ FREI 1 Direct-cross-subsidies: Ein Produkt wird bezahlt, eines ist kostenfrei. □ FREI 2 Eine Kundengruppe subventioniert eine andere Kundengruppe, z. B. Gratiszeitung oder freie Online-Angebote finanziert durch Werbeeinnahmen □ FREI 3 Freemium: Ein Basisprodukt wird gratis angeboten, das Vollprodukt ist kostenpflichtig, z. B. Skype, gmx □ FREI 4 Schenk-Ökonomie: Es werden Produkte und Dienstleistungen ohne direkte Gegenleistung weitergegeben, z. B. Wikipedia als Teil der Open-Source-Bewegung, Organspende.
Nachhaltiges Wirtschaften (Sustainability)	<div style="text-align: center;">  </div> <p>Nachhaltiges Wirtschaften (Sustainability) bedeutet, sein Unternehmen sowohl sozial und ökologisch verantwortlich als auch wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben.</p>
Cradle-to-Cradle (C2C)	<p>= sinngemäß von der Wiege zur Wiege. Ziel ist es, dass alle Rohstoffe, die genutzt werden, entweder kompostierbar sind oder in einem geschlossenen industriellen Kreislauf verbleiben.</p>
Interaktionsthemen der Anspruchsgruppen (St. Galler Management Modell)	<p>Anliegen und Interessen. Anliegen sind verallgemeinerungsfähige Ziele aus dem Umfeld (z. B. Umweltschutz, korrekte Arbeitsbedingungen). Interessen bezeichnen den unmittelbaren Eigennutzen.</p> <p>Normen und Werte. Normen sind grundlegende, allgemein anerkannte, wertebasierte Verhaltensregeln. Werte verkörpern Vorstellungen, was ein „gutes“ Leben ausmacht. Normen und Werte spielen eine zentrale Rolle bei der Entscheidungsfindung und den Handlungsweisen eines Unternehmens.</p> <p>Ressourcen werden in der Architektur der Umsetzung (d. h. bei unternehmerischen Wertschöpfungsprozessen) benötigt und können z. B. Rohstoffe, Energie, ein Standort, Finanzen, Informationen oder die menschliche Arbeitskraft sein.</p>

Bearbeiten Sie die folgenden Aufgabenstellungen. Sie können damit überprüfen, ob Sie die Inhalte des vorangegangenen Kapitels beherrschen.

Check 1: Nachhaltiges Geschäftsmodell entwickeln

Wählen Sie eine der folgenden drei Ideen und entwickeln Sie dafür ein Geschäftsmodell.

- a) In der Zeitung lesen Sie, dass der/die durchschnittliche Österreicher/in nur drei Zahnbürsten pro Jahr nutzt. Sie möchten dies verändern und einen Beitrag zu einer besseren Zahnhygiene leisten.
- b) Eine Tante von ihnen schwärmt wie sie in ihrer Jugendzeit mit Interrail (mit einem preiswerten Zugticket konnten junge Menschen bis 26 Jahre ein Monat durch Europa reisen) Europa bereist hat. Sie möchten einen preiswerten Zugang zu Urlaub entwickeln, der mehr Kontakt zu Einheimischen bietet.
- c) Sie lieben die Zubereitung von Abendessen, was könnte daraus entstehen?

Für die Entwicklung eines Geschäftsmodells ist es günstig, nicht sofort eine konventionelle Art und Weise der Umsetzung zu wählen. Es bieten sich „Sichtachsen“ an, damit verschiedene Varianten der Umsetzung angedacht werden.

Nutzenversprechen

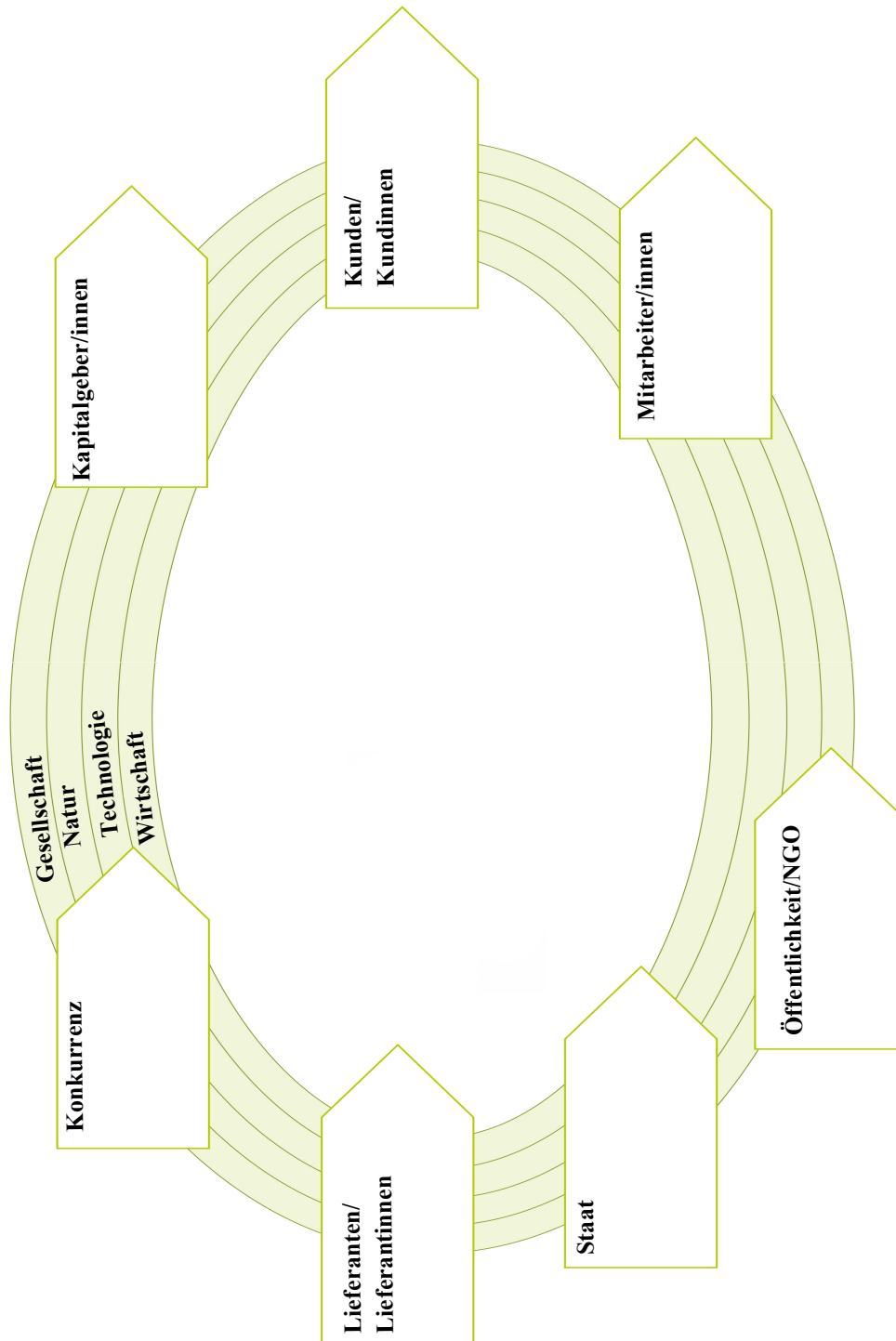
Architektur der Umsetzung

Ertragsmodell

**Soziale und ökologische
Sensibilität**

Check 2: Interaktionsthemen analysieren

- a) Nennen Sie je zwei Anliegen bzw. Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen zu der von Ihnen gewählten Geschäftsidee.
- b) Zeigen Sie auf, wo es zu Zielkonflikten kommt und wie Sie als Berater/in (der von Ihnen gewählten Geschäftsidee) diese lösen würden.





Arbeitsblatt 1: Ein nachhaltiges Geschäftsmodell mit Hilfe des Entrepreneurial Design Canvas

Niveau	Inhalt und Aufbau	Stil und Sprache
0	Mein Geschäftsmodell erfüllt keine der unten beschriebenen Standards.	Mein Geschäftsmodell erfüllt keine der unten beschriebenen Standards.
1 - 2	<p>Mein nachhaltiges Geschäftsmodell erfüllt wenige der folgenden Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> eine sehr klare Beschreibung einer Geschäftsidee mit einem definierten Problem/Bedürfnis sowie einer realistischen Lösung ein starkes Nutzenversprechen, welches sowohl die Unternehmer-, als auch die Kundenperspektive beinhaltet eine gut beschriebene Architektur der Umsetzung ein sehr realistisches und gut recherchiertes Ertragsmodell zeigt ein hohes soziales und ökologisches Bewusstsein 	<p>Ich verwende einfache Worte und es enthält zahlreiche Wortwiederholungen.</p> <p>Ich mache viele Grammatik-, Rechtschreib- oder Interpunktionsfehler, die das Lesen meiner Arbeit erschweren.</p>
3 - 5	<p>Mein Geschäftsmodell erfüllt manche der unten angeführten Standards:</p> <ul style="list-style-type: none"> eine sehr klare Beschreibung einer Geschäftsidee mit einem definierten Problem/Bedürfnis und einer realistischen Lösung ein eindrückliches Nutzenversprechen, welches sowohl die Unternehmer-, als auch die Kundenperspektive beinhaltet eine gut beschriebene Architektur der Umsetzung ein sehr realistisches und gut recherchiertes Ertragsmodell zeigt ein hohes soziales und ökologisches Bewusstsein 	<p>Ich verwende eine wenig abwechslungsreiche Sprache und wiederhole mich häufig.</p> <p>Ich mache viele Grammatik-, Rechtschreib- oder Interpunktionsfehler, die Arbeit ist aber dennoch verständlich.</p>
6 - 8	<p>Mein Geschäftsmodell erfüllt die meisten der unten aufgeführten Standards:</p> <ul style="list-style-type: none"> eine sehr klare Beschreibung einer Geschäftsidee mit einem definierten Problem/Bedürfnis und einer realistischen Lösung ein eindrückliches Nutzenversprechen, welches sowohl die Unternehmer-, als auch die Kundenperspektive beinhaltet eine gut beschriebene Architektur der Umsetzung ein sehr realistisches und gut recherchiertes Ertragsmodell zeigt ein hohes soziales und ökologisches Bewusstsein 	<p>Ich verwende eine abwechslungsreiche Sprache, wiederhole mich aber manchmal.</p> <p>Ich mache wenig Grammatik-, Rechtschreib- oder Interpunktionsfehler, wodurch meine Arbeit einfach lesbar ist.</p>
9 - 10	<p>Mein Geschäftsmodell erfüllt alle der unten aufgeführten Standards:</p> <ul style="list-style-type: none"> eine sehr klare Beschreibung einer Geschäftsidee mit einem definierten Problem/Bedürfnis und einer realistischen Lösung ein eindrückliches Nutzenversprechen, welches sowohl die Unternehmer-, als auch die Kundenperspektive beinhaltet eine gut beschriebene Architektur der Umsetzung ein sehr realistisches und gut recherchiertes Ertragsmodell zeigt ein hohes soziales und ökologisches Bewusstsein 	<p>Ich verwende eine sehr abwechslungsreiche Sprache und wiederhole mich nicht.</p> <p>Ich mache keine Grammatik-, Rechtschreib- oder Interpunktionsfehler, wodurch meine Arbeit sehr gut lesbar ist.</p>



Arbeitsblatt 2

Selbsteinschätzung am Ende der Lektion

Bewerten Sie sich selbst und kreisen Sie die passenden Smileys ein!

Ich kann Verantwortung für eine gestellte Aufgabe übernehmen.	☺	☺☺	☺☺☺
Ich kann bei der Umsetzung von Aufgabenstellungen mit Wettbewerb umgehen.	☺	☺☺	☺☺☺
Ich kann Ideen entwickeln.	☺	☺☺	☺☺☺
Ich kann Chancen erkennen und nutzen.	☺	☺☺	☺☺☺
Ich kann einen Konzeptentwurf präsentieren.	☺	☺☺	☺☺☺
Ich würde gerne mit meinen Ideen zu einem zukunftsorientierten, ökologisch und sozial bewussten Verhalten in den Bereichen Wirtschaft und Gesellschaft beitragen.	☺	☺☺	☺☺☺
Ich kann überprüfen, ob meine Idee Gewinn erwirtschaftet oder nicht.	☺	☺☺	☺☺☺