

# Fortbildungsprogram m (Teil A)

Handbuch für die  
Tutoren für  
selbstgesteuertes  
Lernen



LEARNING CIRCLE

# Inhaltsübersicht

## Inhaltsverzeichnis

### Einführung

Überblick über den Rahmenlehrplan für die Fortbildung

### Modul 1.Unternehmertum und soziales Unternehmertum

Einführung

Definitionen von Unternehmertum 10

Unternehmerischer Geist 11

Tipps zur Entwicklung unternehmerischen Verhaltens 12

Unternehmerische Fähigkeiten und Kompetenzen 12

Arten von unternehmerischen Fähigkeiten 13

Definition und Grundsätze der Sozialwirtschaft 17

Das Sozialunternehmen 19

Herausforderungen und Chancen des sozialen Unternehmertums 21

Fallstudie 23

Zusätzliche Lernressourcen 24

Referenzen 25

### Modul 2.Kreislaufwirtschaft vs. lineare Wirtschaft 27

Einführung 27

Kreislaufwirtschaft vs. Linearwirtschaft 28

Vorteile und Herausforderungen der Kreislaufwirtschaft 30

Schule der Gedanken in der Kreislaufwirtschaft 32

Kreislaufwirtschaft in der Europäischen Union 32

Die Rolle des sozialen Unternehmertums in der Kreislaufwirtschaft 34

Die Rolle der Verbraucher 34

Fallstudie 35

Referenzen: 36

### Modul 3.Zirkuläre Geschäftsmodelle 38

Einführung 38

Grundsätze der Kreislaufwirtschaft 39

Hauptmerkmale von Kreislaufwirtschaftsmodellen 40

Lebenszyklusanalyse 41

Wasserwirtschaft und Wiederverwendung	42
Die 4 R's des Abfalls: Reduzieren, Wiederverwenden, Recyceln, Umdenken	44
Fünf Methoden zur Umstellung von traditionellen Geschäftsmodellen auf mehr Kreislaufwirtschaft	47
Fallstudien:	55
Referenzen:	57
<b>Modul 4. Bewährte Praktiken zu CE und sozialem Unternehmertum</b>	<b>60</b>
Einführung	60
Kreislaufwirtschaft und Sozialunternehmen	61
Einige Beispiele für die Verbindung von sozialer und Kreislaufwirtschaft - Die soziale Kreislaufwirtschaft	62
Der Fall von ECOALF	64
Fallstudie	67
<b>Zusätzliche Lernressourcen</b>	68
Referenzen	70
<b>Modul 5. Marktforschung: Methoden und Werkzeuge</b>	<b>71</b>
Einführung	71
Was ist Marktforschung?	72
Gründe für die Durchführung von Marktforschung	72
Wichtige Schritte für eine erfolgreiche Marktforschung	73
Marktforschungsmethoden	77
Marktforschungsinstrumente	80
Liste der Marktforschungstools - Kostenlos	81
Liste der Marktforschungstools - mit Abonnement	83
Referenzen	86
<b>Modul 6. Wie man einen Geschäftsplan erstellt</b>	<b>88</b>
Einführung	88
Was ist ein Geschäftsplan?	89
Gründe für die Erstellung eines Geschäftsplans	89
Die Bedeutung eines Geschäftsplans	90
Wichtige Schritte zur Erstellung eines Geschäftsplans	92
Die Business Model Canvas	95
Social Business Model Canvas	110
Fallstudie	113
Referenzen	114
<b>Modul 7. Finanzierung für Unternehmer der Kreislaufwirtschaft</b>	<b>116</b>

Einführung	116
Nachhaltige Finanzierung für eine Kreislaufwirtschaft	118
Grünes Investieren	119
Finanzielle Herausforderungen	120
Kriterien, die Investoren zur Bewertung einer Idee heranziehen können	121
Finanzielles Potenzial	122
Kapitalstruktur	122
Finanzierungs- und Unternehmensentwicklungsphase	123
Finanzierungsquellen	124
Soziale Investitionen	125
Wirkungsorientierte Investitionen	126
Private Investoren: der Business Angel	126
Crowdfunding	127
Europäische Finanzierung	128
Zusätzliche Lernressourcen	129
Referenzen	132
<b>Modul 8.Kollaborateure finden - das Netzwerk ausbauen</b>	<b>134</b>
Einführung	134
Die dreifache Gewinnspanne	135
Management von Interessengruppen	135
Messung der sozialen Auswirkungen	136
Schritte zur Partnerschaftsbildung	138
Das soziale Beschaffungswesen	139
Fallstudie	140
Zusätzliche Ressourcen	141
Referenzen	143

# Einführung

## Überblick über den Rahmenlehrplan für die Fortbildung

Die Hauptpriorität und ein Hauptschwerpunkt des LEARNING CIRCLE-Projekts ist die Entwicklung der Fähigkeiten von Berufsbildungstutoren, um:

- sie in die Lage versetzen, effektiv online zu arbeiten
- sich neue Unterrichtsmodelle zu eigen machen, um das Lernen zu fördern
- robuste Lernressourcen für die Online-Nutzung entwickeln und produzieren
- sie in die Lage zu versetzen, die Beschäftigungs-, Arbeitsbeschaffungs- und Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen, die die Kreislaufwirtschaft jetzt bietet

IO1A trägt zu diesem Schwerpunkt bei:

- (a) Förderung des Unternehmergeistes in der Zielgruppe der Berufsbildungstutoren
- (b) Aufbau eines Verständnisses für die Kreislaufwirtschaft

Bei der Entwicklung des berufsbegleitenden Schulungsprogramms haben die Projektpartner von Learning Circle eine Reihe von Lernmaterialien erstellt, die 70 Schulungsstunden umfassen. Das Training wurde mit Blick auf Berufsbildungstutoren konzipiert und erstellt. Es soll eine Mischung aus spezifischen und relevanten theoretischen Grundlagen bieten, die sie dabei unterstützen, Unternehmergeist und Kreislaufwirtschaft aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen, Aktivitäten und Projekte zu entwickeln, damit sie das Gelernte an die Schüler in ihren Gruppen weitergeben können, und auch ihr Verständnis und ihre Anwendung von herausforderungsbasierten Lernaktivitäten in ihrer Arbeitspraxis zu entwickeln.

Das berufsbegleitende Fortbildungsprogramm umfasst 70 Lernstunden - 21 Stunden Präsenzunterricht, Workshops und Diskussionen und 14 Stunden selbstgesteuertes Lernen - für jeden der beiden vorgesehenen Teile (A und B).

Dieses Dokument umfasst das selbstgesteuerte Lernen von Teil A der Ausbildung:

14 Stunden selbstgesteuertes Lernen, das von den Berufsbildungstutoren als Teil ihres autonomen Lernens erwartet wird und das darauf abzielt, ihr Verständnis für die im Präsenzunterricht behandelten Themen zu vertiefen:

- ✓ 2 Stunden - Unternehmertum und soziales Unternehmertum
- ✓ 2 Stunden - Kreislaufwirtschaft vs. lineare Wirtschaft
- ✓ 2 Stunden - Zirkuläre Geschäftsmodelle
- ✓ 2 Stunden - Bewährte Praktiken für CE und soziales Unternehmertum
- ✓ 1 Stunde - Marktforschung: Methoden und Werkzeuge

- ✓ 2 Stunden - Wie man einen Geschäftsplan erstellt
- ✓ 2 Stunden - Finanzierung für Unternehmer der Kreislaufwirtschaft
- ✓ 1 Stunde - Kollaborateure finden - das Netzwerk ausbauen

Diese Inhalte werden in diesem Handbuch in Form einer Reihe von Modulen zum selbstgesteuerten Lernen präsentiert, die wichtige theoretische Inhalte, Fallstudien, zusätzliches Lesematerial und Links zu kurzen Einführungsvideos enthalten, die den Berufsbildungstutoren einen kurzen Überblick über die Themen geben und die von den Berufsbildungstutoren angesehen werden sollen, bevor sie mit den Modulen zum selbstgesteuerten Lernen beginnen.

# Modul 1. Unternehmertum und soziales Unternehmertum

## Einführung

Die unternehmerische Ausbildung sollte Studierenden und potenziellen Unternehmern vermitteln, wie sie eine unternehmerische Denkweise - ihre eigene und die der Menschen, die mit ihnen arbeiten - nutzen und anwenden können.

Entrepreneurship-Themen sollten in die Ausbildung zur unternehmerischen Führung integriert werden, vor allem weil sie Studierenden, die weniger an unternehmerischer Tätigkeit an sich interessiert sind, diese aber verstehen wollen, Zugang zu unternehmerischen Konzepten verschaffen: Studierenden, die Berater oder Investoren werden wollen. Darüber hinaus kann Unternehmertum als eine Reihe von Fähigkeiten betrachtet werden, die auf jeden anderen organisatorischen Kontext übertragbar sind, in dem Innovation, Risikobereitschaft oder das Erkennen von Chancen vorkommen.

Unternehmerische Führung bedeutet, eine Organisation mit verschiedenen Mitteln zu leiten, was voraussetzt, dass man weiß, wie man mit Risiken, Ungewissheit und Mehrdeutigkeit umgeht, mit denen alle Unternehmen in einer zunehmend riskanten, unsicheren und mehrdeutigen Welt konfrontiert sind.

Andererseits sollte in der Ausbildung zum Unternehmertum die Bedeutung ethischen Verhaltens für Unternehmer hervorgehoben werden. Die Forschung zeigt, dass Führungspersönlichkeiten, die bei ihren Entscheidungen einen ethischen Ansatz verfolgen, mit größerer Wahrscheinlichkeit Anhänger finden. Im Gegensatz dazu ist es unwahrscheinlich, dass Führungspersönlichkeiten, die als unethisch wahrgenommen werden, Gefolgsleute in einer Organisation behalten. Im aktuellen Kontext der globalen Krise und des Klimawandels wird es immer wichtiger, die sozialen und ökologischen Aspekte des Unternehmertums zu berücksichtigen. Neue Unternehmer können mit ihren Unternehmen einen Beitrag zur wachsenden Nachfrage der Gesellschaft leisten, was einen Mehrwert für Sozialunternehmen darstellt, die einen Teil ihrer Gewinne in Projekte zur Verbesserung unserer Gesellschaft und zur Verringerung der Umweltauswirkungen reinvestieren. Durch diese Maßnahmen können die Unternehmen Kunden an sich binden, die zunehmend daran interessiert sind, sich an einer sozialeren Wirtschaft zu beteiligen.

Aus diesen Gründen betonen wir das soziale Unternehmertum als den besten Weg für junge Menschen, mit anderen zusammenzuarbeiten und ein Unternehmen zu gründen.

## Themen

Dieses Modul behandelt und umfasst die folgenden Themen:

- 1) Definitionen von Unternehmertum
- 2) Unternehmerischer Geist
- 3) Tipps für die Entwicklung unternehmerischen Verhaltens
- 4) Unternehmerische Fähigkeiten
- 5) Arten von unternehmerischen Fähigkeiten
- 6) Definition und Grundsätze der Sozialwirtschaft.
- 7) Das soziale Unternehmen.
- 8) Herausforderungen und Chancen des sozialen Unternehmertums.

### Lernergebnisse

Wissen	Fertigkeiten	Haltungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faktenwissen über Unternehmertum</li> <li>● Kenntnisse über die Unterschiede zwischen Unternehmertum und sozialem Unternehmertum</li> <li>● Faktenwissen über Fähigkeiten und Kompetenzen von Unternehmern</li> <li>● Kenntnisse über die Grundsätze der Sozialwirtschaft</li> <li>● Kenntnisse über die Definition und die Merkmale von Sozialunternehmen</li> <li>● Wissen über die Herausforderungen und Chancen des sozialen Unternehmertums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analyse der für die unternehmerische Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen</li> <li>● Anwendung von Forschungskompetenzen zur Ermittlung sozialer Probleme und des Beitrags sozialer Unternehmen zu deren Lösung</li> <li>● Herausforderungen und Chancen des sozialen Unternehmertums erkennen</li> <li>● Analyse der Auswirkungen von Sozialunternehmen auf die Gesellschaft</li> <li>● Analyse und Ermittlung der für soziales Unternehmertum erforderlichen Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilisierung für soziale Probleme</li> <li>● Verständnis dafür, wie soziale Unternehmen zur Lösung von sozialen Problemen beitragen können.</li> <li>● Sensibilisierung für die Auswirkungen des sozialen Unternehmertums in den Gemeinden</li> </ul>



## Definitionen von Unternehmertum

Die Entwicklung einer Kultur des Unternehmertums in der Gesellschaft ist ein grundlegendes Instrument für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung, das die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes verbessert. Es ist allgemein bekannt, dass unternehmerische Initiative eine der Achsen des Wirtschaftsprozesses ist.

Der Europäische Rahmen für unternehmerische Kompetenz definiert **Unternehmertum** als "die Fähigkeit, Chancen und Ideen zu nutzen und sie in Wert für andere umzuwandeln. Der geschaffene Wert kann finanziell, kulturell oder sozial sein" (Europäische Union, 2018).

Nach einer anderen häufig zitierten Definition besteht allgemeine **Führung** aus einer strategischen Vision in Verbindung mit der Fähigkeit, andere durch die Systeme, Prozesse und die Kultur einer Organisation zu beeinflussen und zu motivieren (Roomi und Harrison, 2011).

**Unternehmerische Führung wird** daher als eine Verschmelzung dieser beiden Elemente gesehen: die Vision zu haben und zu vermitteln, um Teams dazu zu bringen, Chancen für Wettbewerbsvorteile zu erkennen, zu entwickeln und zu nutzen.

Unternehmer waren früher Menschen mit einer Idee, die ein Unternehmen gründeten, Risiken eingingen und Geld verdienten. Es begann damit, dass sie einen Geschäftsplan erstellten, den sie einer Bank vorlegten, und unermüdlich daran arbeiteten, ihr Unternehmen zu vergrößern und die Gewinne für sich und die Investoren zu steigern.

Doch in den letzten Jahren **hat sich das Konzept des Unternehmertums** dahingehend gewandelt, dass es einen sozialen Wandel bewirkt, Probleme löst und ein innovatives Produkt oder eine Dienstleistung schafft, die den Status quo unseres täglichen Lebens in Frage stellt. Heute werden Unternehmer als Personen wahrgenommen, die handeln und Veränderungen in der Welt schaffen, indem sie Ideen mit einer visionären Einstellung, spezifischen Fähigkeiten und einer positiven Einstellung zur Zukunft umsetzen.

Infolgedessen hat sich eine neue Definition des **sozialen Unternehmertums** herausgebildet. Soziales Unternehmertum ist ein Prozess, bei dem Organisationen aufgebaut oder umgestaltet werden, um Lösungen für soziale Probleme wie Armut, Krankheit, Analphabetismus, Umweltzerstörung, Menschenrechtsverletzungen und Korruption voranzutreiben und so das Leben einer großen Zahl von Menschen zu verbessern (Borstein und Davies, 2010).

**Sozialunternehmer schaffen einen öffentlichen Wert**, verfolgen neue Möglichkeiten, sind innovativ und anpassungsfähig, handeln mutig, nehmen Einfluss auf Ressourcen, die sich ihrer Kontrolle entziehen, und zeigen einen ausgeprägten Sinn für Verantwortlichkeit.

Junge Menschen stehen oft vor der Herausforderung, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Soziales Unternehmertum kann **einige der Herausforderungen**, die mit konventionellen Geschäftsformen verbunden sind, **verringern** und entspricht dem wachsenden Trend, dass junge Menschen ein stärkeres soziales und ökologisches Bewusstsein entwickeln. Viele Sozialunternehmer arbeiten beispielsweise kollektiv, um Innovationen zu schaffen und Ressourcen zu bündeln, wodurch die mit der Gründung eines Unternehmens verbundenen individuellen wirtschaftlichen Risiken verringert werden (UN-Abteilung für wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten, 2020).

Soziales Unternehmertum umfasst viele verschiedene Unternehmensformen. Dazu gehören sozial verantwortliche Investoren, sozial verantwortliche Unternehmen, soziale Innovatoren und andere. Diese Arten von Unternehmen gelten nur dann als Sozialunternehmen, wenn sie mit ihren Produkten oder Dienstleistungen oder der Anzahl der von ihnen beschäftigten benachteiligten Personen direkt auf soziale Bedürfnisse eingehen (Irish Social Enterprise Network, 2017).

## Unternehmerischer Geist

Es gibt einige wichtige Unterscheidungen zwischen Unternehmern und Unternehmensgründern oder "Risikoträgern" in der Wirtschaft. Auch wenn einige in der Branche die Begriffe weitgehend synonym verwenden, gibt es doch einige wesentliche Unterschiede in ihren Eigenschaften, die Unternehmer von anderen Entscheidungsträgern in der Wirtschaft unterscheiden.

Eine der wichtigsten dieser Unterscheidungen dreht sich um den "Unternehmergeist" und seine Bedeutung für die Führungskräfte eines Unternehmens.

Wir können einige Beschreibungen des Unternehmergeistes von erfolgreichen Unternehmern heranziehen, um einen Begriff zu erhellen, der weitgehend offen für Interpretationen ist:

"Für mich ist Unternehmergeist eine Art, an Situationen heranzugehen, in denen man sich befähigt, motiviert und in der Lage fühlt, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen", erklärt Sara Sutton Fell, CEO und Gründerin von FlexJobs.

Jemand mit Unternehmergeist (Tan Kit Yung, 2020)

1. Hat Leidenschaft und Ziel
2. Hat Ehrgeiz, Träumer, großer Denker
3. Ergreift Maßnahmen - ist ein Macher

4. Er ist eine Führungspersönlichkeit, hat eine Vision und einen Weitblick - er ist in der Lage, Beziehungen zu anderen aufzubauen und sie zu inspirieren und ein Team zu leiten.
5. Kalkulierte Risiken eingehen - Hohe Risikotoleranz, Mut, YOLO, "Was kann schon passieren?"-Einstellung
6. Lernt und wächst ständig
7. Ist sehr anpassungsfähig - Kann sich Herausforderungen stellen, erholt sich schnell von Misserfolgen
8. Ist opportunistisch
9. Ist einfallreich - Schafft Möglichkeiten
10. Ist kritisch - hinterfragt immer, wie es besser gemacht werden kann
11. Hat einen positiven und optimistischen Ausblick

Die Kultivierung dieser unternehmerischen Denkweise kann die Art und Weise, wie Sie die Welt betrachten, verändern und Sie als handlungsorientierten und innovativen Menschen voranbringen.

Eine neue Denkweise oder ein neues Verhalten kommt nicht aus dem Nichts. Es erfordert Konzentration und Anstrengung, die Art und Weise, wie wir uns selbst und die Ereignisse um uns herum sehen, bewusst zu verändern. Aber ein Unternehmer hat keine Angst vor harter Arbeit und Engagement.

Wenn Sie sich für Unternehmergeist entscheiden, bedeutet das nicht, dass sich Ihre Werte und Interessen ändern müssen. Es bedeutet, dass Sie besser gerüstet sind, um Ihre Leidenschaften und Ziele im Leben zu verfolgen. Mit einem unternehmerischen Geist ist kein Ziel zu weit außerhalb der Reichweite.

## Tipps für die Entwicklung unternehmerischen Verhaltens

Unternehmergeist ist nichts, was einem in die Wiege gelegt wird. Manche entwickeln ihn schneller als andere, aber jeder kann diese Eigenschaft entwickeln, unabhängig davon, wo er lebt oder welchen Beruf er ausübt.

Die Umstellung auf eine unternehmerische Denkweise erfordert harte Arbeit und Mühe. Wenn Sie Ihre Fortschritte verfolgen und sich auf Ihre Ziele konzentrieren, wird dieser Prozess für Ihr Wohlbefinden wesentlich einfacher.

Wenn Sie den Einstieg wagen wollen, finden Sie hier vier Tipps, wie Sie eine unternehmerische Denkweise entwickeln können:

1. **Seien Sie konkret in Ihren Absichten:** Um konzentriert zu bleiben, setzen Sie sich klare und spezifische Ziele. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Träume, indem Sie sich etwas vornehmen und zielgerichtet handeln. Sammeln Sie Ihre Ressourcen, um sich auf Ihr Ziel zu konzentrieren. Überlegen Sie, was Sie erreichen wollen.

2. **Verlassen Sie sich nicht nur auf einen Plan:** Ignorieren Sie die Warnzeichen nicht. Es ist gut, keine Angst vor Risiken zu haben und Herausforderungen als Motivation zu sehen, aber auch zu erkennen, wenn man ein ernstes Problem hat. Wahres Selbstvertrauen bedeutet, dass man zugeben kann, was man nicht weiß, dass man um Hilfe bittet und dass man seine Meinung auf der Grundlage neuer Informationen ändern kann. Eine Änderung des Plans kann die eigene Perspektive erweitern und neue Möglichkeiten eröffnen, um einen Mehrwert zu schaffen oder die Arbeit effektiver zu erledigen.

3. **Anpassung an den Wandel:** Das Leben ist ständig im Wandel, deshalb ist es wichtig, eine positive Einstellung zu haben. Nutzen Sie Ihre **Fähigkeiten zum kritischen Denken**, um zu beurteilen, was schief gelaufen ist. Überlegen Sie, welche Möglichkeiten sich aus dem Wandel ergeben könnten. Dies kann Ihnen in der Zukunft helfen. Außerdem werden dadurch Ihre **Problemlösungsfähigkeiten und Führungsqualitäten auf die Probe gestellt**. Tun Sie Ihr Bestes, um sich anzupassen, anstatt sich gegen eine Änderung der Pläne zu wehren.

4. **Hören Sie nie auf zu lernen:** Betrachten Sie jede Lernmöglichkeit als etwas Positives. Auf dem Weg zu Ihren Zielen werden Sie nie alles wissen. Ihre Branche, die Technologie und das tägliche Leben entwickeln sich ständig weiter. Anstatt Ihr Wissen einzuschränken, sollten Sie Wege finden, es zu erweitern.

## Unternehmerische Fähigkeiten und Kompetenzen

Ziel der Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln ist es, den Schülern die Einstellungen, Fähigkeiten und Informationen zu vermitteln, die sie später in ihrem Berufsleben benötigen, unabhängig davon, ob sie angestellt oder selbständig sind.

Die Vermittlung von Kompetenzen für den Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens sollte darauf abzielen, den Schülern eine **Denkweise zu vermitteln, die sie ermutigt und lehrt**, unternehmerisch zu reagieren, zu kooperieren und zu führen.

In diesem Kapitel werden wir uns mit der Definition und den verschiedenen Arten von Kompetenzen befassen, die erforderlich sind, um ein unternehmerisches Verhalten zu entwickeln, das zur Schaffung eines strategischen Vorteils für eine Person, ein Team, einen Prozess, ein Produkt oder die gesamte Organisation führt.

### Definition und Bestandteile

Kompetenzen können definiert werden als die Kombination von beobachtbarem und messbarem Wissen, Fähigkeiten und persönlichen Einstellungen, die zu einer verbesserten Leistung der Mitarbeiter beitragen und letztlich zum Erfolg des Unternehmens führen. Eine unternehmerisch denkende Person weist drei unternehmerische Schlüsselkompetenzen auf. Diese sind (Europäische Kommission, 2012)..:

- **Wissen:** ist die Kenntnis von Fakten, Wahrheiten und Grundsätzen, die durch formale Ausbildung und/oder Erfahrung erworben wurden.

- **Fertigkeiten:** eine entwickelte Fähigkeit oder Geschicklichkeit bei mentalen Operationen oder physischen Prozessen, die oft durch eine spezielle Ausbildung erworben wird.
- **Einstellung:** Unternehmer sollten sich für ihre Ideen begeistern, aus Misserfolgen lernen und ihre Angst vor dem Scheitern nutzen, um sich selbst voranzutreiben, flexibel sein, eine starke Arbeitsmoral haben und anderen zeigen können, dass sie wahrhaftig und ehrlich sind.

Ausgehend von der Definition ist die Unterscheidung zwischen Kompetenzen und Fähigkeiten entscheidend. Vereinfachend **kann man** sagen, dass **Fertigkeiten erlernt werden können**, während **Kompetenzen meist in der Persönlichkeit verankert sind**. Während der Ausübung einer Tätigkeit **erwirbt eine Person auch Fachwissen**: persönliche Erfahrung, berufliche Netzwerke, Sprachkenntnisse usw.

## Arten von unternehmerischen Fähigkeiten

### Kreatives Denken

Unternehmer sind dafür bekannt, dass sie über den Tellerrand hinausschauen. Jeder kann ein Online-Geschäft oder ein Ladengeschäft gründen; es bedurfte Jeff Bezos, um Amazon.com zu erfinden, Drohnenlieferungen und gestreamte Medien einzubinden und fast jeden Artikel anzubieten, den sich die Verbraucher vorstellen können. Unternehmer sehen die Dinge anders. Sie scheuen sich nicht, Lösungen auszuprobieren, die die meisten Menschen entweder nicht in Betracht ziehen oder zu sehr fürchten, sie zu versuchen.

- Innovation
- Emotionale Intelligenz
- Fähigkeit zum Verständnis der grundlegenden Probleme
- Ursachen ermitteln
- Brainstorming
- Technologie
- Über den Tellerrand blicken
- Ein Team aufbauen

### Leiterschaft

Unternehmer haben oft starke Führungsqualitäten. Sie haben großartige Ideen und sind geschickt darin, Investoren und Mitarbeiter für ihr Unternehmen zu gewinnen.

- Überredung
- Vertrieb
- Hartnäckigkeit
- Beharrlichkeit
- Zusammenarbeit
- Initiative
- Vertrauen
- Konkurrenzfähig

## Risikobereitschaft

Unternehmer scheinen oft risikofreudiger zu sein als andere Unternehmensleiter. Das Eingehen von Risiken kann zu enormen Misserfolgen, aber auch zu überwältigenden Erfolgen führen. Sie bringen kurzfristige Opfer für einen langfristigen Gewinn.

- Risikomanagement
- Pro-forma-Erklärungen
- Umsatzprognosen
- Break-Even-Analyse
- Experimentieren
- Kontinuierliche Verbesserung
- Selbstwirksamkeit
- Wachstumsorientierte Denkweise
- Verhandlung
- Analytisch
- Stresstoleranz

## Starke Arbeitsethik

Unternehmer zu sein, mag aufregend und spannend erscheinen. Aber es sind viele lange Stunden nötig, um etwas auf den Weg zu bringen. Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmer etwas tun.

- Erstellung von Geschäftsplänen
- Konsistenz
- Sorgfaltspflicht
- Projektleitung
- Schwerpunkt
- Zielorientiert
- Ergebnisorientiert
- Selbstständig arbeiten

## Agilität/RIEP als unternehmerische Schlüsselqualifikationen für eine neue Wirtschaft

RIEP steht für [Rapid Iterative Experimental Process \(Schneller, iterativer, experimenteller Prozess\)](#) und ist verwandt mit dem von Eric De Ries vorgeschlagenen Konzept der Lean StartUps und dem MVP (Minimum Viable Product), bei dem Startups billige Prototypen erstellen und schnell iterieren.

**Schnelles Experimentieren ist ein agiler Ansatz für den Produktentwicklungsprozess.** Bei diesem Ansatz wird durch häufige Experimente versucht, neue, innovative Ideen zu entdecken.

Agiles Management ermöglicht es Organisationen, innovativ zu sein und sich erfolgreich an eine komplexe, unsichere und unbeständige Welt anzupassen.

Agilität steht in engem Zusammenhang mit den Konzepten von Lean und Systemdenken und ist mit der Denkweise der Kreislaufwirtschaft verknüpft, wenn sie breitere Perspektiven, Interessengruppen und Energie für die Art von schneller ganzheitlicher Entwicklung freisetzt, die für eine grüne Wirtschaft erforderlich ist.

Wie viele andere Managementpraktiken hat auch Agile eine Vielzahl von Tools, Methoden und Prozessen hervorgebracht. Dies kann dazu beitragen, neue Denkweisen und Fähigkeiten zu verankern, aber im Grunde stellt eine agile Organisationskultur den Menschen in den Mittelpunkt, was jeden in der Organisation einbindet und befähigt, schnell, gemeinschaftlich und effektiv Werte zu schaffen.

Um agile Organisationen zu schaffen, müssen Führungskräfte die menschlichen Netzwerke (geschäftlich und sozial) verstehen und wissen, wie man sie gestaltet und aufbaut, wie man miteinander zusammenarbeitet und wie man sie pflegt und erhält.

### **Mehr unternehmerische Fähigkeiten**

- Business Storytelling
- Zwang zum Erfolg
- Computerkenntnisse
- Kritisches Denken
- Entscheidungsfindung
- Antrieb
- Flexibilität
- Zwischenmenschliche Kommunikation
- Logisches Denken
- Motivation
- Nonverbale Kommunikation
- Optimismus
- Organisation
- Leidenschaft
- Planung
- Positivität
- Prioritätensetzung
- Problemlösung
- Aufbau von Beziehungen
- Soziale Medien
- Strategische Planung
- Erfolgsorientiert
- Teambildung

- Zeitmanagement
- Umwandlung
- Zukunftsweisend
- Vision

## Was sind die Merkmale von Sozialunternehmern?

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Tätigkeit eines sozialen Unternehmers eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen erfordert, die oft komplexer und vielseitiger sind als die eines klassischen Unternehmers. Wie vom Digital Opportunity Trust dargelegt, sind dies die fünf gemeinsamen Merkmale von Sozialunternehmern:

1. Gemeinschaftsorientiert: Erfolgreiche Sozialunternehmer sind leidenschaftliche Vorreiter des Wandels. Sie glauben nicht, dass die Art und Weise, wie die Dinge immer gemacht wurden, die richtige ist. Sie haben den Wunsch, das Leben der Menschen und ihre Gemeinschaft zu verbessern. Einfluss auf die Gemeinschaft kann bedeuten, dass sie eine einfache Lösung für ein Problem in ihrem Bezirk, ihrer Stadt, ihrem Land oder sogar in der ganzen Welt finden.

2. Kreativ und innovativ: Sozialunternehmer haben einen anderen Blick auf Situationen. Während manche Menschen Probleme als etwas betrachten, das nicht gelöst werden kann, sehen Sozialunternehmer Probleme als eine Gelegenheit, kreativ zu werden, mit einem neuen Produkt, einer neuen Dienstleistung oder einem neuen Ansatz zur Überwindung des Hindernisses.

3. Geschäftssinn: Die Lösung eines Sozialunternehmers berücksichtigt die Marktnachfrage und -forschung, die Finanzen, die Ressourcen sowie die Beschränkungen und Möglichkeiten in seiner Gemeinde und seinem Land. Erfolgreiche Sozialunternehmer wissen auch um die Bedeutung von Daten, die sie bei jedem Schritt sammeln, indem sie ihre Wirkung ständig überwachen und nach Möglichkeiten zur Verbesserung suchen.

4. Sie wissen, wie man sich vernetzt: Sozialunternehmer wissen, dass sie nicht allein sind, wenn sie innovieren. Der Erfolg hängt auch von dem Team ab, das mit dem Innovator zusammenarbeitet. Dazu kann es gehören, mit anderen Jugendlichen zusammenzuarbeiten, einen Mentor zu finden oder zu wissen, wie man mit Gemeindeleitern, lokalen Behörden und Mikrofinanzinstituten über eine Idee spricht.

5. Entschlossenheit: Entschlossenheit ist für alle Arten von Unternehmern erforderlich. Erfolgreiche Sozialunternehmer wissen, dass Scheitern ein notwendiger Schritt zum Erfolg ist. Anstatt aufzugeben, setzen sich Sozialunternehmer kritisch mit ihrem Projekt oder Geschäft auseinander, nehmen Feedback an und ändern es, um es zu verbessern. Entschlossenheit ist auch erforderlich, wenn es darum geht, andere Herausforderungen zu meistern, z. B. Bürokratie, Kapitalmangel und fehlende Unterstützung durch die Gemeinschaft oder die Familie.



## Definition und Grundsätze der Sozialwirtschaft

Im Jahr 2002 verabschiedeten die wichtigsten europäischen Akteure der Sozialwirtschaft (die Vorgängerorganisation der Europäischen Vereinigung für Sozialwirtschaft (<https://www.socialeconomy.eu.org/>)) die **Charta der Sozialwirtschaft** (Social Economy Europe 2002), die 2015 überarbeitet wurde und **die Identität, die Grundwerte und die gemeinsamen Merkmale aller Akteure der Sozialwirtschaft definiert**.

Die Sozialwirtschaft besteht **aus verschiedenen Unternehmen und Organisationen** wie Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften, Vereinen, Stiftungen und Sozialunternehmen, neben anderen Formen, die für jedes Land spezifisch sind. Sie sind um die **Grundsätze** vereint, die die Charta der Sozialwirtschaft einführt, wie den Vorrang der Person und des Unternehmenszwecks vor dem Kapital, den freiwilligen und offenen Beitritt, die demokratische Kontrolle durch die Mitglieder, die Verbindung der Interessen der Nutzer und des Allgemeininteresses, die Verteidigung und Anwendung der Grundsätze der Solidarität und der Verantwortung, die Autonomie des Managements und die Unabhängigkeit gegenüber öffentlichen Befugnissen und die Verwendung von Überschüssen mit der Absicht, Ziele zu erreichen, die eine nachhaltige Entwicklung begünstigen, das Interesse der Dienstleistungen für die Mitglieder und das soziale Interesse.

Die Sozialwirtschaft und die Sozialunternehmen **tragen zu wichtigen politischen Zielen bei**, wie der Schaffung von Arbeitsplätzen, der Integration, der Chancengleichheit, der Nachhaltigkeit und der Bürgerbeteiligung. Sie sind Beispiele für eine **Wirtschaft, die für die Menschen arbeitet**, und stellen eine Priorität für die Europäische Kommission dar.

Die Sozialwirtschaft **bezieht sich auf die Ziele des europäischen Green Deal** (Europäische Union, 2019), wie die Förderung der effizienten Ressourcennutzung durch den Übergang zu einer sauberen Kreislaufwirtschaft, die Wiederherstellung der biologischen Vielfalt und die Verringerung der Umweltverschmutzung.

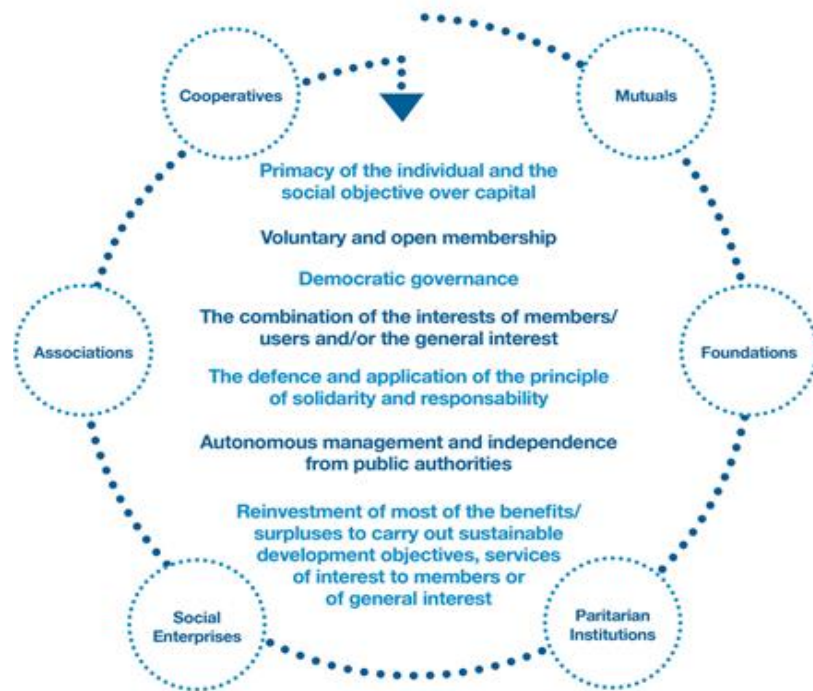


Abbildung. 1: Grundsätze der Sozialwirtschaft.

(Quelle: Sozialwirtschaft Europa: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>)

Die Sozialwirtschaft ist auch eine **Chance und eine Triebkraft für die Umsetzung der Agenda 2030 und ihrer 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung** (SDGs) auf europäischer und globaler Ebene, insbesondere für die Verwirklichung von Ziel 8 "Förderung von nachhaltigem, integrativem und nachhaltigem Wirtschaftswachstum, produktiver Vollbeschäftigung und menschenwürdiger Arbeit".



Abbildung. 2: Ziele für nachhaltige Entwicklung

(Quelle: <https://ears-portal.eu/display/EOwiki/EO+Supporting+the+Sustainable+Development+Goals>)

Die Charta der Sozialwirtschaft war von entscheidender Bedeutung für die Definition der Sozialwirtschaft in Europa und weltweit. Laut der Studie des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses über die jüngsten Entwicklungen der Sozialwirtschaft in der Europäischen Union (CIRIEC, 2017) gibt es 2,8 Millionen sozialwirtschaftliche Unternehmen und Organisationen, die von KMU bis hin zu großen EU-Konzernen reichen, 13,6 Millionen Menschen beschäftigen und 8 % des BIP der EU erwirtschaften.

## Das Sozialunternehmen

### Definition und Bedingungen

In der Literatur und von politischen Entscheidungsträgern wird das Konzept des sozialen Unternehmens häufig verwendet, um eine **neue Art des Wirtschaftens** zu beschreiben. In einem Forfás-Bericht von 2013 wird die folgende Definition gegeben: **"Sozialunternehmen sind Geschäftsmodelle, die gegründet wurden, um soziale, wirtschaftliche oder ökologische Probleme anzugehen.** Sie werden in erster Linie von sozialen und/oder ökologischen Motiven angetrieben, üben aber auch Handels- oder kommerzielle Tätigkeiten aus, um diese Ziele zu verfolgen und einen sozialen und gemeinschaftlichen Nutzen zu erzielen".

Laut dem Synthesebericht der EU-Kommission "A Map of Social Enterprises and their eco-systems in Europe" (Europäische Kommission, 2015) "müssen Organisationen a priori die folgenden Mindestvoraussetzungen erfüllen, um als Sozialunternehmen eingestuft zu werden:

- Die Organisation muss eine wirtschaftliche Tätigkeit ausüben: Das bedeutet, dass sie eine kontinuierliche Tätigkeit der Produktion und/oder des Austauschs von Gütern und/oder Dienstleistungen ausüben muss;
- Sie muss ein ausdrückliches und vorrangiges soziales Ziel verfolgen: Ein soziales Ziel ist ein Ziel, das der Gesellschaft zugute kommt;
- Sie muss die Ausschüttung von Gewinnen und/oder Vermögenswerten begrenzen, um dem sozialen Ziel Vorrang vor der Gewinnerzielung zu geben,
- Sie muss unabhängig sein, d.h. organisatorische Autonomie vom Staat und anderen traditionellen gewinnorientierten Organisationen; und,
- Sie muss über eine integrative Governance verfügen, d.h. durch partizipative und/oder demokratische Entscheidungsprozesse gekennzeichnet sein.

Ein Sozialunternehmen kann viele Dinge tun (Irish Social Enterprise Network 2017):

- Der Verkauf von Produkten: Das kann alles sein.

- Verkauf von Dienstleistungen: Sozialunternehmen können alles anbieten, von Beratungsdiensten, Recycling oder Immobilienverwaltung bis hin zu Schulungen, Kurierdiensten, Rasenpflege, dem Betrieb von Cafés oder Restaurants.
- Einkommenserzielung: Ein soziales Unternehmen kann mit jeder seiner Dienstleistungen Gewinne erwirtschaften und diese Dienstleistungen an die Allgemeinheit oder an bestimmte Unternehmen oder Behörden verkaufen.
- Ergebnisse: Die Bandbreite der Ergebnisse, die Sozialunternehmen erzielen können, reicht von der Beschäftigung von Menschen mit Lernschwierigkeiten über die Bereitstellung erschwinglicher psychologischer Dienste für einkommensschwache Familien bis hin zur Unterstützung junger Menschen bei der Arbeitssuche oder dem Schutz der Natur.

Die Liste ist endlos. Es gibt viele Beispiele für Sozialunternehmen und die Auswirkungen, die sie haben können. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese Organisationen Produkte oder Dienstleistungen mit Gewinn verkaufen. Mit diesem Gewinn können sie eine gewisse soziale Wirkung erzielen.

Nehmen wir als Beispiel eine Organisation, die Brot herstellt. Die Organisation verkauft dieses Brot mit Gewinn, und mit einem Teil dieses Gewinns kann sie Obdachlosen helfen. Je mehr Brot verkauft wird, desto höher ist der Gewinn und desto mehr Geld steht zur Verfügung, um die Obdachlosenkrise zu bekämpfen.

### **Merkmale von Sozialunternehmen**

**Ein Sozialunternehmen ist keine Rechtsform**, sondern ein Begriff, der ein Unternehmen beschreibt, das in erster Linie für einen sozialen und/oder ökologischen Zweck oder zum Wohle der Gemeinschaft oder bestimmter Gruppen innerhalb der Gemeinschaft tätig ist.

**Sozialunternehmen sind Unternehmen**, die die Welt zum Besseren verändern. Wie herkömmliche Unternehmen streben sie nach Gewinn; was sie jedoch mit ihren Gewinnen (oder einem Teil davon) machen, unterscheidet sie - sie reinvestieren oder spenden sie, um einen positiven sozialen Wandel zu bewirken. Es ist ein Geschäft zum Nutzen aller Beteiligten, und wenn sie profitieren, profitiert die Gesellschaft.

Die wichtigsten Merkmale eines Sozialunternehmens sind:

1. Ein klarer sozialer oder ökologischer Auftrag ist in den Dokumenten der Organisation festgelegt.
2. Das Einkommen wird hauptsächlich durch geschäftliche Aktivitäten erzielt.
3. Es besteht eine Marktnachfrage nach den Waren und Dienstleistungen der Organisation.
4. wird im Interesse seines sozialen Auftrags kontrolliert oder besitzt.

5. ist transparent in Bezug auf ihre Arbeitsweise und ihre Auswirkungen.
6. ist partizipatorischer Natur und fördert die Beteiligung einer oder mehrerer Gruppen von Bürgern.
7. Der Nutzen für die Gemeinschaft ist das Hauptziel. Die Hauptpriorität eines Sozialunternehmens ist nicht die Erzielung eines Gewinns als Eigennutz. Sein größtes Interesse ist die Zufriedenheit und die Erzielung eines Nutzens für die Gesellschaft.
8. Reinvestition oder Weitergabe der meisten Gewinne oder Überschüsse für soziale Zwecke.
9. Gewährleistung der Chancengleichheit und Vermeidung jeglicher Art von Diskriminierung.
10. Sie basiert vor allem auf der Arbeitskraft und nicht auf dem Kapital.
11. Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Innovation.
12. Daten bestimmen die Entscheidungsfindung: Der Erfolg wird an den Auswirkungen auf das Ziel gemessen.

Sozialunternehmen können die Form einer Genossenschaft, eines Vereins auf Gegenseitigkeit, einer nicht anerkannten Einrichtung, eines Sozialunternehmens, einer gemeinnützigen Gesellschaft, einer Gesellschaft von gemeinschaftlichem Interesse oder einer anderen Form annehmen (je nach dem Land, in dem sie gegründet werden, und den verfügbaren **Rechtsformen**). Was Sozialunternehmen von gewöhnlichen Unternehmen unterscheidet, ist ihr sozialer Auftrag, der genauso wichtig ist wie ein möglicher Gewinn.

Anhand dieser Merkmale wird deutlich, dass **Sozialunternehmen Aspekte traditioneller Unternehmen und sozialer Non-Profit-Organisationen aufweisen**.

Insbesondere spielen sie unbestreitbar eine **Schlüsselrolle in Krisenzeiten** (z. B. während der COVID-19-Pandemie, indem sie Dienstleistungen und Produkte anbieten), bei der Aufrechterhaltung von Beschäftigung und der Schaffung von Arbeitsplätzen, bei der Verbesserung der Verkehrs-, Energie- und Kommunikationsinfrastruktur und -dienste, insbesondere in abgelegenen Gebieten, bei der Bereitstellung lokaler Alternativen für globale Unternehmen, bei der Gewährleistung gleicher Rechte und des Zugangs zu menschenwürdiger Arbeit, Krediten, Informationen, Technologie und Ausbildung.

In der folgenden Tabelle werden die **Unterschiede zwischen Wohltätigkeitsorganisationen, Sozialunternehmen und Privatunternehmen** beschrieben:

	Wohltätigkeit	Soziales Unternehmen	Privater Sektor
Priorität	Hilfe für eine Gemeinschaft, eine Gruppe von Menschen oder die	Sozialunternehmen sind Unternehmen, die sich mit der	Erzielung eines Gewinns für den

	Förderung einer Sache, zu deren Unterstützung die Wohltätigkeitsorganisation gegründet wurde	Lösung sozialer Probleme, der Verbesserung von Gemeinschaften, den Lebenschancen der Menschen oder der Umwelt befassen.	Eigentümer oder die Aktionäre
Finanzierung	Beschaffung von Mitteln für wohltätige Zwecke auf verschiedene Weise (Werbeveranstaltungen, Sammlung von Spenden bei Einzelpersonen oder Geldgebern), Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen ohne Gewinn	Gewinn aus dem Verkauf einer Dienstleistung oder eines Produkts	Gewinn aus dem Verkauf einer Dienstleistung oder eines Produkts

*Tabelle. 1: Unterschiede zwischen Wohltätigkeitsorganisationen, Sozialunternehmen und Privatunternehmen*

## Herausforderungen und Chancen des sozialen Unternehmertums

Obwohl die **Notwendigkeit** erkannt wurde, **geschäftliche und marktorientierte Ansätze zur Bewältigung der globalen Herausforderungen zu nutzen**, ist das derzeitige Wirtschaftssystem nicht dafür optimiert, Organisationen zu unterstützen, die die Logik von Geschäft und sozialem Zweck zu einer Einheit verschmelzen.

Soziale Unternehmen stehen vor einigen besonderen Herausforderungen. In einem Sozialunternehmen muss man sich zum Beispiel nicht nur darum kümmern, den Kunden zufriedenzustellen. Sie müssen auch ihre sozialen Ambitionen erfüllen - sei es, dass sie einer Gemeinschaft dienen, die Umwelt schützen oder ein soziales Problem lösen (Irish Social Enterprise Network 2017).

Sozialunternehmen **tragen zu einer dynamischen Wirtschaft bei**. Neben der Schaffung neuer Arbeitsplätze und der Möglichkeit für gemeinnützige Organisationen, ihre Dienste aufrechtzuerhalten, gibt es viele **Bereiche, in denen soziale Unternehmen positive Auswirkungen auf** gesunde und nachhaltige Gemeinschaften haben. Dazu können gehören:

- **Ankurbelung der Wirtschaft in den Gemeinden:** In einigen Gemeinden können Sozialunternehmen Menschen beschäftigen, die sonst abwandern oder lange Pendelzeiten in Kauf nehmen müssten.
- Gemeinden, die soziale Unternehmen unterstützen, schaffen Arbeitsplätze und tragen zum Aufbau einer **nachhaltigen lokalen Wirtschaft bei**.
- **Umwelt und biologische Vielfalt:** Lebensmittelproduktion, Ökotourismus, Natur, Wildtiere und Schutzgebiete können eingerichtet werden, um dem Klimawandel und den sozialen Auswirkungen zu begegnen.

- **Kreislaufwirtschaft** (bessere Nutzung der natürlichen Ressourcen, erneuerbare Energien, Upcycling, Recycling, Kompostierung usw.)
- **Eingliederung:** In vielen Gemeinden kann soziales Unternehmertum dazu beitragen, die Kluft zwischen Jung und Alt, zwischen sesshaften und fahrenden Gemeinschaften oder zwischen Neuzuwanderern in kleineren Städten und Dörfern zu überbrücken.
- **Überwindung der sozialen Ausgrenzung:** Sozialunternehmen können mit denjenigen arbeiten, die in der Gesellschaft am meisten gefährdet sind oder übersehen werden, indem sie Lehrstellen, Schulungen, Fertigkeiten, Ressourcen und damit verbundene Möglichkeiten für einen existenzsichernden Lohn anbieten; sie können erschwinglichen Wohnraum zur Verfügung stellen und die nötige Unterstützung für Menschen in Schwierigkeiten bieten.
- **Gemeinschaft und Unternehmen:** Sozialunternehmen können oft eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, eine Brücke zwischen Unternehmen und Gemeinschaften zu schlagen und Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, auf sozialere Weise zu investieren oder einzukaufen.

**Sozialunternehmen können eine entscheidende Rolle beim Übergang von der heutigen zunehmend prekären Arbeit zu menschenwürdiger Arbeit für alle spielen** und hochwertige Arbeitsplätze schaffen. Sie gehören zu den größten Arbeitgebern im globalen Norden und Süden (UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy 2014). Durch die Organisation von Arbeitnehmern in der informellen Wirtschaft, Kleinerzeugern und marginalisierten Menschen, die sich in verschiedenen Formen von Verbänden und Genossenschaften zusammenschließen, kann der Zugang zu Finanzmitteln, Ressourcen, Technologie, Unterstützungsdiensten und Märkten erleichtert werden, und es können bessere Preise und Einkommen ausgehandelt werden, wodurch die auf den heutigen Märkten bestehenden Macht- und Informationsasymmetrien ausgeglichen werden. Indem sie beispielsweise Kleinbauern im Agrarsektor stärken, können sie den Weg zu einem gerechteren Agrar- und Ernährungssystem weisen (Heysse et al., 2020).

## Fallstudie

<b>Titel des Moduls</b>	<b>1. Unternehmertum und soziales Unternehmertum</b>		
<b>Titel der Fallstudie</b>	Gemeinschaftsladen	<b>Fallstudie Code</b>	CS1.1
<b>Art der Ressource</b>	<b>Fallstudie (CS)</b>	<b>Art des Lernens</b>	Selbstgesteuertes Lernen

<b>Dauer der Aktivität (in Minuten)</b>	<p style="text-align: center;"><b>30</b></p>	<b>Lernergebnis</b>	<p>Zu wissen, wie ein soziales Unternehmen ein soziales Problem lösen kann</p>
<b>Ziel der Aktivität</b>	<p>Es gibt verschiedene Möglichkeiten, nach Ideen für soziale Unternehmen zu suchen. Beispiele für soziales Unternehmertum in Aktion zu sehen, ist eine der besten Möglichkeiten, um sich für das zu inspirieren, was Sie vielleicht schaffen wollen!</p>		
<b>Einführung</b>	<p>Company Shop Group ist Großbritanniens führender Umverteiler von überschüssigen Lebensmitteln und Haushaltsprodukten.</p> <p>Mit ihrer fünf Jahrzehnte währenden Tradition stehen sie an der Spitze der Nachhaltigkeitsagenda, verändern die Denkweise und bilden die gesamte Branche aus.</p> <p><b>Wo andere Verschwendung sehen, sehen sie eine Chance.</b></p> <p>Das Sozialunternehmen Community Shop ermöglicht es großen Einzelhändlern, Herstellern, Lebensmitteldienstleistern und Logistikanbietern, überschüssige Bestände zu verwerten, die sonst verloren gegangen wären.</p> <p>Die Mitglieder des Unternehmens kommen in den Genuss einer einzigartigen Art des Einkaufens, die ihnen überschüssige Produkte bekannter Marken zu erstaunlichen Preisen anbietet und so dazu beiträgt, das knappe Budget zu schonen.</p> <p>Der Community Shop bietet seinen Mitgliedern Zugang zu stark verbilligten Lebensmitteln sowie zu lebensverändernden Lern- und Entwicklungsprogrammen, die den Einzelnen stärken und das Selbstvertrauen der Gemeinschaft stärken, um Hindernisse in ihrem Leben zu überwinden.</p> <p>Sie sind ein "gutes Unternehmen, das Gutes tut", das positive Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt hat.</p> <p>Sie tun dies seit über 50 Jahren und sind nach wie vor entschlossen, der Industrie dabei zu helfen, Abfall zu überdenken und das Potenzial von Überschüssen zu erschließen.</p>		
<b>Herausforderung</b>	<p>Im Handel ist eine Lieferkette ein System von Organisationen, Menschen, Tätigkeiten, Informationen und Ressourcen, die an der Lieferung eines Produkts oder einer Dienstleistung an einen Verbraucher beteiligt sind. Die Aktivitäten der Lieferkette umfassen die Herstellung, den Vertrieb und den Verkauf des Endprodukts an den Endkunden.</p>		



	<p>Die Verschwendung in der Versorgungskette trägt wesentlich zum weltweiten Problem der Lebensmittelverschwendung bei. Nach Angaben der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) sind die Lieferketten für 40 % der Lebensmittelabfälle in Nordamerika verantwortlich. Doch leider sind sich zu wenige Menschen darüber im Klaren, dass Probleme in der Lieferkette für frische Lebensmittel zu der Verschwendung bei Einzelhändlern und Verbrauchern beitragen. Allzu oft wird die Schuld für die Verschwendung den Menschen zugeschoben, die eigentlich nicht viel dagegen tun können.</p> <p>Die Herausforderung besteht darin, zu verhindern, dass einwandfreie Produkte in den Abfall gelangen.</p>
<b>Zuweisung</b>	<p>Besuchen Sie die Website des Company Shop und schauen Sie sich die Videos an:  <a href="https://www.companyshopgroup.co.uk/about-us">https://www.companyshopgroup.co.uk/about-us</a></p> <p>Die wichtigsten Fragen, die Sie beantworten können müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie vermeidet das Unternehmen, dass gute Produkte in den Abfall gelangen?</li> <li>- Ist ein Überschuss vermeidbar?</li> <li>- Auf welche 2 Arten verwaltet das Unternehmen überschüssige Produkte?</li> <li>- Erklären Sie die 2 Beispiele aus dem ersten Video</li> <li>- Welches sind die 3 miteinander verbundenen Räume dieses Sozialunternehmens?</li> <li>- Identifizieren Sie drei Ursachen für Verschwendung in der Lieferkette</li> </ul>

## Zusätzliche Lernressource

<b>Titel des Moduls:</b>	<b>1. Unternehmertum und soziales Unternehmertum</b>
<b>Titel der Ressource:</b>	31 Kernkompetenzen erklärt
<b>Ressourcen-Code:</b>	R1.1
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	Bei dieser Ressource handelt es sich um einen Website-Artikel, der eine Liste der 31 Kompetenzen zusammenfasst, die nach "Clustern" (ähnliche Kompetenzen, die sich auf einen gemeinsamen Kompetenzbereich beziehen) geordnet sind. Jede Kompetenz enthält eine Definition und die beobachtbaren Verhaltensweisen, die auf das Vorhandensein einer Kompetenz bei einer Person hinweisen können.
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Nach der Lektüre des obigen Textes wird Ihnen diese Lernressource helfen, die Kompetenzen zu identifizieren, die erfolgreiche Unternehmer in der Regel haben, indem sie eine vollständige Erklärung enthält.
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained">https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained</a>

--	--

<b>Titel des Moduls:</b>	<b>1. Unternehmertum und soziales Unternehmertum</b>
<b>Titel der Ressource:</b>	Problembaum-Analyse
<b>Ressourcen-Code:</b>	R1.2
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	<p>Diese Ressource ist eine Übung zur Analyse der Ursachen eines Problems und zur Ermittlung der wichtigsten Folgen. Der Baum bietet eine visuelle Struktur für die Analyse.</p> <p>Bei der Definition eines Problems ist es wichtig, zwischen dem Problem selbst, seinen Ursachen und den Folgen zu unterscheiden. Diese Aktivität hilft einer Gruppe, die zusammenhängenden Ursachen eines Problems zu verstehen und zu erkennen, wer von den Folgen betroffen ist und an einer Lösung interessiert sein könnte. Die Informationen, die auf dem Baum "abgebildet" werden, helfen den Teilnehmern, sich darüber klar zu werden, auf welcher Ebene sie das Problem angehen wollen und welche Art von Strategien erforderlich sind. Die Analyse wird die Befürworter daran erinnern, dass politische Veränderungen allein nicht ausreichen, um das Problem zu lösen.</p>
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Diese Übung hilft Ihnen bei der Vorbereitung der Face-to-Face-Aktivität von Modul 1. PPT2
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained">https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained</a>

## Referenzen

Bornstein, D. und Davies, S. (2010). *Soziales Unternehmertum: Was jeder wissen muss*. New York: Oxford University Press.

Elizabeth Perry (2022). *Haben Sie einen unternehmerischen Geist? 10 Eigenschaften, auf die Sie sich stützen können*. [online] Verfügbar unter: <https://www.betterup.com/blog/entrepreneurial-spirit> [Zugriff am 21.01.2022]

Europäische Kommission, 2015. *Eine Karte der Sozialunternehmen und ihrer Ökosysteme in Europa, Synthese*. Verfügbar unter: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

Europäische Union, 2018. *EntreComp: The European Entrepreneurship Competence Framework*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union. Verfügbar unter:

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf>

Heyse, H., Corbalan, S., Poissonnier, L., Papoutsi, G., Brachet, I., Nørgård, M.K. und Jeune, H. (2020). *Mind our business. Verstärkung der transformativen Kraft nachhaltiger und integrativer Geschäftsmodelle durch das auswärtige Handeln der EU*. Brüssel, Belgien: CONCORD [online]. Verfügbar unter: <https://concordeurope.org/2020/12/01/mind-our-business-amplify-the-transformative-power-of-sustainable-and-inclusive-business-models-through-eu-external-action/>

Irishes Netzwerk für soziales Unternehmertum 2017. *Toolkit für soziale Unternehmen*. Verfügbar unter: <https://socialenterprisetoolkit.ie/>

Roomi, M.A. & Harrison, P. (2011). *Unternehmerische Führungskompetenz: What Is It and How Should It Be Taught?* International Review of Entrepreneurship. 9. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/268384918\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_What\\_Is\\_It\\_and\\_How\\_Should\\_It\\_Be-Taught](https://www.researchgate.net/publication/268384918_Entrepreneurial_Leadership_What_Is_It_and_How_Should_It_Be-Taught)

Tan Kit Yung (2020). *Unternehmerischer Geist: Die Erfolgsmentalität, die jeder haben sollte*. [online] Verfügbar unter: <https://medium.com/tan-kit-yung/entrepreneurial-spirit-the-success-mindset-everyone-should-have-15ab9823f78d> [Zugriff am 20.01.2022]

Abteilung für wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten der Vereinten Nationen, 2020. *Die Erschließung unternehmerischer Möglichkeiten für Jugendliche könnte die Arbeitslosigkeit senken und sozialen Nutzen bringen*. [online] Verfügbar unter: <https://www.un.org/development/desa/en/news/social/2020-world-youthreport.html>

UN Inter- Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (TFSSE), 2014. *Sozial- und Solidarökonomie und die Herausforderung der nachhaltigen Entwicklung. Ein Positionspapier der Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (TFSSE) der Vereinten Nationen*. [online]. Verfügbar unter: [http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper\\_TFSSE\\_Eng1.pdf](http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper_TFSSE_Eng1.pdf).

# Modul 2. Kreislaufwirtschaft vs. Lineare Wirtschaft

## Einführung

Das Projekt Learning Circle wurde ins Leben gerufen, um das Bewusstsein dafür zu schärfen, wie die derzeitige wirtschaftliche Entwicklung unseren Planeten in eine nicht nachhaltige Situation treibt. Bis vor kurzem folgte die Wirtschaft einer linearen Struktur, die Produkte aus Rohstoffen herstellt und dabei Größenvorteile und Gewinnmaximierung in den Vordergrund stellt. Zu den Hauptproblemen der linearen Wirtschaft gehören die enormen Abfallmengen, die bei diesem Prozess entstehen, und der Druck, den diese Verschwendungssucht auf die knapper werdenden Ressourcen der Welt ausübt. Angesichts der steigenden globalen Durchschnittstemperaturen, des Anstiegs des Meeresspiegels und der Klimaextreme ist die Entwicklung hin zu einer nachhaltigeren Welt dringend erforderlich.

Es ist zwar ein Systemwechsel erforderlich, aber es gibt ein System, das an der Wurzel bricht, angefangen bei persönlichen Veränderungen bis hin zum Aufkommen des grünen Unternehmertums, wo viele Unternehmer das Bewusstsein schärfen und Lösungen finden. Diese Menschen sind sich bewusst, dass viele ihrer kleinen persönlichen und nachhaltigen Veränderungen in der Summe eine große Wirkung haben können, während zum Beispiel "20 der größten Unternehmen für ein Drittel aller Kohlenstoffemissionen verantwortlich sind", aber ein wirklicher Wandel nur möglich ist, wenn man auf Regierungsebene und auf große Unternehmen Druck ausübt und sie auffordert, Verantwortung zu übernehmen und sich zu verpflichten, ihren Beitrag zum Klimawandel zu leisten. Dies kann zum Teil durch die Einführung eines Kreislaufwirtschaftsmodells erreicht werden. Das Projekt "Learning Circle" kommt daher zum richtigen Zeitpunkt und bietet den perfekten Rahmen, um das Verständnis für die Kreislaufwirtschaft zu fördern, ein neues System der Ressourcennutzung, bei dem die Reduzierung, die Wiederverwendung und das Recycling von Elementen eine zentrale Rolle beim Übergang zu einem umweltfreundlichen Konsummodell spielen.

## Themen

Aus all diesen Gründen umfasst dieses Modul die folgenden Themen:

1. Von der linearen zur Kreislaufwirtschaft
2. Warum ist eine Änderung notwendig?
3. Definition der Kreislaufwirtschaft
4. Vorteile und Herausforderungen der Kreislaufwirtschaft
5. Grundelemente der Kreislaufwirtschaft
6. Denkschulen der Kreislaufwirtschaft

7. Kreislaufwirtschaft und die Europäische Union
8. Die Rolle des sozialen Unternehmertums in der Kreislaufwirtschaft
9. Die Rolle der Verbraucher

## Lernergebnisse

Wissen	Fertigkeiten	Haltungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeines Wissen über die Bedeutung der Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Wissen über die Unterschiede zwischen linearer und Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Tatsächliches Bewusstsein für die Vorteile und den Übergang zu einem stärker kreislauforientierten Wirtschaftssystem</li> <li>• Kreislaufwirtschaft und die EU; Regeln und Rechtsvorschriften</li> <li>• Wissen über soziale Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Wissen über die Herausforderungen und Chancen der Kreislaufwirtschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung von Forschungskompetenzen, um den Übergang zur Kreislaufwirtschaft zu identifizieren</li> <li>• Erkennen von Herausforderungen und Chancen in der Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Analyse der Auswirkungen einer Umstellung auf die Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Analyse und Ermittlung der für eine Kreislaufwirtschaft erforderlichen Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein für Probleme der linearen Wirtschaft</li> <li>• Verständnis dafür, wie eine Kreislaufwirtschaft dazu beitragen kann, einige der größten Probleme der Welt zu bewältigen</li> <li>• Bewusstsein für die Auswirkungen der Kreislaufwirtschaft auf das Unternehmen, die Gemeinschaft und den persönlichen Wert</li> </ul>

## Kreislaufwirtschaft vs. Lineare Wirtschaft

In einer Kreislaufwirtschaft gibt es keinen Abfall, und Produkte und Rohstoffe werden so lange und so intensiv wie möglich immer wieder verwendet. Abfall ist der neue Rohstoff".

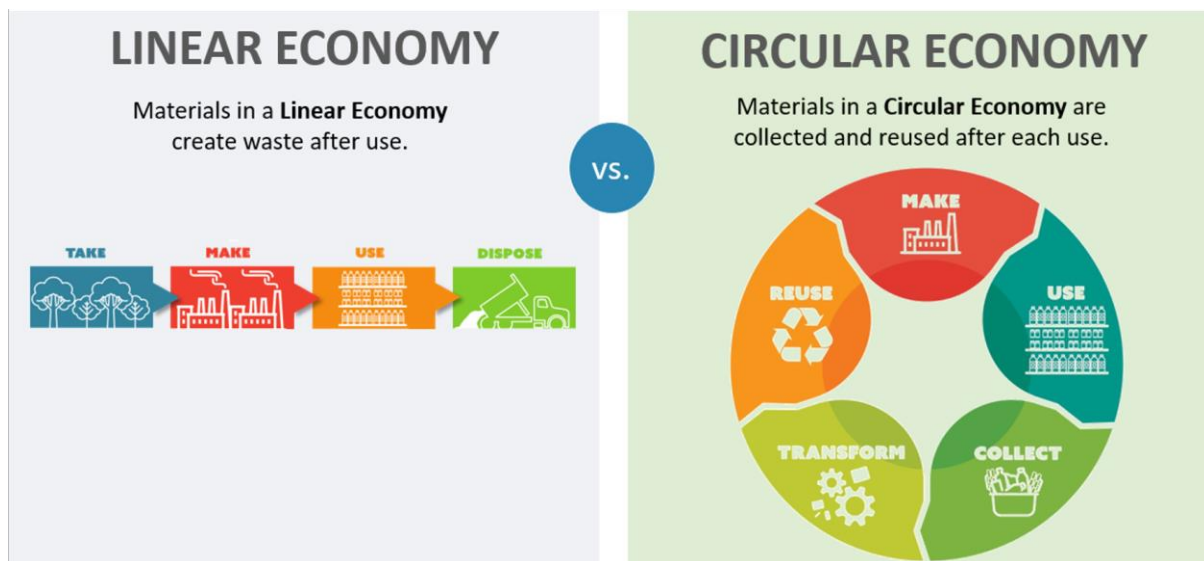


Abbildung 3: Von einer linearen zu einer Kreislaufwirtschaft, Quelle: Website der niederländischen Regierung, Das Thema Kreislaufwirtschaft.

(Quelle: [Von einer linearen zu einer Kreislaufwirtschaft | Kreislaufwirtschaft | Government.nl](#))

In den letzten Jahren ist die Weltbevölkerung rasant gewachsen, was die Umwelt stark beeinträchtigt hat. Der Verbrauch aller Arten von Gütern ist so stark angestiegen, dass es bei Beibehaltung des derzeitigen, nicht nachhaltigen Tempos sehr wahrscheinlich ist, dass es in naher Zukunft nicht genug Güter für uns alle gibt. Die Weltwirtschaft wird seit langem von den Grundsätzen des linearen Wirtschaftsmodells beherrscht. Das bedeutet, dass Rohstoffe für die Herstellung verschiedener Produkte verwendet werden. Nach der Verwendung werden die Abfälle, die während des Herstellungsprozesses entstehen, und die potenziellen zukünftigen Verwendungsmöglichkeiten dieser Materialien weggeworfen. Diese Art des Wirtschaftens stößt nun an ihre Grenzen. Das derzeitige Wirtschaftssystem funktioniert nicht mehr für die Umwelt, aber auch nicht für Unternehmen und Menschen. Ressourcen aus dem Boden zu holen, um alle möglichen neuen Produkte herzustellen und sie dann wegzuworfen, wenn wir sie nicht mehr brauchen, ist ein Modell, das wir als lineare Wirtschaft bezeichnet haben. Aber wir sind dabei, das System zu stören, und die lineare Wirtschaft muss sich ändern.

**Die Kreislaufwirtschaft ist ein neuer Weg, Dinge im Rahmen der Regenerationsmöglichkeiten unseres Planeten zu gestalten, herzustellen und zu nutzen.** Und dies ist ein Schritt, der die Beteiligung aller erfordert, vom Einzelnen bis zu Unternehmen, unseren Städten, Produkten und Arbeitsplätzen. Indem wir

Umweltverschmutzung und Abfall vermeiden, Produkte und Materialien so lange wie möglich in Gebrauch halten und natürliche Systeme regenerieren, können wir alles neu erfinden. Um sicherzustellen, dass in naher Zukunft genügend Rohstoffe für Lebensmittel und andere lebenswichtige Güter vorhanden sind, muss unsere Wirtschaft zirkulär werden. Wenn neue Rohstoffe benötigt werden, müssen wir sie auf nachhaltige Weise gewinnen, um die menschliche und natürliche Umwelt nicht zu schädigen. Die Kreislaufwirtschaft ist eine Alternative zur traditionellen linearen Wirtschaft (herstellen - verwenden - entsorgen). Wir nutzen die Ressourcen so lange wie möglich und schöpfen den maximalen Wert aus ihnen heraus, während wir Materialien und Produkte am Ende ihrer Nutzungsdauer wiederverwerten und regenerieren.

## Vorteile und Herausforderungen der Kreislaufwirtschaft

Die Einführung eines Kreislaufwirtschaftsmodells beruht auf den folgenden Grundelementen eines neuen Systems:

### **Abfall und Verschmutzung vermeiden**

Es mag nicht unbestreitbar klingen, aber es ist eine Tatsache, dass Abfall und Umweltverschmutzung größtenteils auf die Art und Weise zurückzuführen sind, wie wir Dinge gestalten. Abfall und Verschmutzung sind keine Unfälle, sondern die Folgen unserer Entscheidungen in der Planungsphase. Der Großteil der Umweltauswirkungen wird in diesem Moment bestimmt. Deshalb können wir durch ein Umdenken, bei dem wir Abfall als Konstruktionsfehler betrachten, und durch die Nutzung neuer Technologien und Materialien dafür sorgen, dass Abfall und Verschmutzung gar nicht erst entstehen.

### **Produkte und Materialien in Gebrauch halten**

Es ist klar: Wir können nicht weiter Ressourcen verschwenden. Materialien und Produkte müssen im Wirtschaftskreislauf gehalten werden. Wir sollten uns darauf konzentrieren, Produkte und Komponenten zu entwickeln, die später wiederverwendet, repariert und wiederaufbereitet werden können. Allerdings ist es nicht die einzige Lösung, Dinge für immer haltbar zu machen. Wenn es um Produkte wie Lebensmittel oder Verpackungen geht, sollten wir auch die Materialien zurückgewinnen, damit sie nicht auf Mülldeponien landen.

### **Natürliche Systeme regenerieren**

Aber was wäre, wenn wir die Umwelt nicht nur schützen, sondern aktiv verbessern könnten? In der Natur gibt es kein Konzept der Verschwendung. Alles ist Nahrung für

etwas anderes - ein Blatt, das von einem Baum fällt, ernährt den Wald. Anstatt also einfach nur weniger Schaden anzurichten, sollten wir auch etwas Gutes tun. Wir können unsere natürlichen Ressourcen verbessern, indem wir dem Boden und anderen Ökosystemen wertvolle Nährstoffe zurückgeben.

### **Kurz gesagt, warum ist eine Umstellung auf eine Kreislaufwirtschaft wichtig?**

Eine stärker kreislaforientierte Wirtschaft schafft nicht nur neue Wachstumschancen, sondern auch:

- Reduzieren Sie den Abfall.
- Steigerung der Ressourcenproduktivität.
- Schaffung einer global wettbewerbsfähigeren Wirtschaft.
- die verschiedenen Länder in die Lage versetzen, sich in Zukunft besser mit Fragen der Ressourcensicherheit/-knappheit auseinanderzusetzen.
- Helfen Sie mit, die Umweltauswirkungen unserer Produktion und unseres Konsums auf der ganzen Welt zu verringern.

Laut Studien der Ellen Macarthur Foundation, einer Organisation, die die Idee der Kreislaufwirtschaft zwischen Unternehmen, Wissenschaftlern, politischen Entscheidungsträgern und Institutionen entwickelt und fördert, bringt der Übergang zur Kreislaufwirtschaft mehr Vorteile mit sich:

- Potenzial zur Schaffung von Arbeitsplätzen

Die bisher größte vergleichende Studie über die Auswirkungen des Übergangs zur Kreislaufwirtschaft auf die Beschäftigung weist darauf hin, dass "positive Beschäftigungseffekte auftreten, wenn die Kreislaufwirtschaft umgesetzt wird". Neue Arbeitsplätze werden in allen Industriesektoren in kleinen und mittleren Unternehmen durch mehr Innovation, Unternehmertum und eine neue dienstleistungsorientierte Wirtschaft geschaffen.

- Einsparung von Materialkosten

Auf der Grundlage einer detaillierten Modellierung auf Produktebene wird geschätzt, dass sich das jährliche Netto-Materialkosteneinsparungspotenzial in den Sektoren komplexer Produkte mit mittlerer Lebensdauer in der EU auf bis zu 630 Mrd. USD beläuft. Bei schnellrotierenden Konsumgütern besteht weltweit ein Potenzial für Materialkosteneinsparungen von bis zu 700 Mrd. USD.

- Innovation

Das Bestreben, lineare Produkte und Systeme durch kreisförmige zu ersetzen, ist eine enorme kreative Chance. Zu den Vorteilen einer innovativeren Wirtschaft gehören



höhere technologische Entwicklungsraten, verbesserte Materialien, Arbeit, Energieeffizienz und mehr Gewinnmöglichkeiten für Unternehmen.

-Der wirtschaftliche Nutzen

Das Wirtschaftswachstum würde vor allem durch eine Kombination aus höheren Einnahmen aus neu entstehenden Kreislaufaktivitäten und niedrigeren Produktionskosten durch eine produktivere Nutzung der Inputs erreicht. Diese Veränderungen des Inputs und des Outputs wirtschaftlicher Produktionstätigkeiten wirken sich auf Angebot, Nachfrage und Preise in der gesamten Wirtschaft aus. Die Auswirkungen ziehen sich durch alle Wirtschaftssektoren und tragen zum allgemeinen Wirtschaftswachstum bei. Es ist klar, dass wir vor einem entscheidenden Moment in der Geschichte unseres Planeten stehen und es in unserer Hand liegt, den Lauf der Dinge zu ändern: Ein Wechsel von der linearen zur Kreislaufwirtschaft ist notwendig.

## Schule des Denkens in Kreislaufwirtschaft

Mehrere Denker haben ähnliche Konzepte und Grundsätze eingeführt und ausgearbeitet und damit zur Weiterentwicklung des Konzepts der Kreislaufwirtschaft beigetragen. Einige dieser Konzepte sind:

- Von der Wiege bis zur Wiege: Michael Braungart, ein deutscher Chemiker, und William McDonough, ein amerikanischer Architekt, der auch als "Vater der Kreislaufwirtschaft" gilt, schrieben "Cradle to Cradle: Remaking the way we make things" im Jahr 2002 und führten die Cradle-to-Cradle-Zertifizierung ein, die auf der Abschaffung des Abfallkonzepts, der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Ressourcen und dem Respekt für menschliche und natürliche Systeme basiert.
- Biomimikry: Janine Benyus, Biologin und Innovationsberaterin, schlug in ihrem 1997 erschienenen Buch "Biomimikry: Innovation durch Natur" einen Ansatz zur Lösung menschlicher Probleme vor. Dabei wird die natürliche Umwelt als Modell, Maßstab und Mentor für die Definition und Entwicklung nachhaltiger Innovationen herangezogen.
- Natürlicher Kapitalismus: Paul Hawken, Amory Lovins und L. Hunter Lovins bezeichneten den natürlichen Kapitalismus als Motor für die nächste industrielle Revolution, da er eine Überschneidung zwischen Wirtschafts- und Umweltinteressen darstellt. Sie stellten auch vier Prinzipien vor, die den natürlichen Kapitalismus unterstützen: Steigerung der Produktivität der natürlichen Ressourcen, Umstellung auf biologisch inspirierte Produktionsmodelle, Übergang zu einem Service-and-Flow-Geschäftsmodell und Reinvestition in das natürliche Kapital.

- Regenerative Gestaltung: John T. Lyle, Professor für Landschaftsarchitektur, führte als Erster das regenerative Design als prozessorientierten Ansatz für das Design ganzer Systeme ein, der als positive Kraft für die Reparatur natürlicher und menschlicher Systeme fungiert. In seinem Buch "Regenerative Design for Sustainable Development and Design for Human Ecosystems" und anderen Werken legte er den Grundstein für die Kreislaufwirtschaft und inspirierte die Gründung des John T. Lyle Centre for Regenerative Studies, das Kurse in Landwirtschaft, Umweltdesign, Technik und Wissenschaft anbietet.

## Kreislaufwirtschaft in der Europäischen Union

Am 11. März 2020 verabschiedete die Europäische Kommission (EK) den neuen [Aktionsplan für eine Kreislaufwirtschaft \(CEAP\)](#) für ein sauberes und wettbewerbsfähigeres Europa. Ziel ist es, die europäische Wirtschaft für eine grüne Zukunft fit zu machen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und gleichzeitig die Umwelt zu schützen sowie den Verbrauchern neue Rechte zu geben.

Um ihr Ziel des [Europäischen Green Deals](#) erfolgreich zu erreichen, muss die EU den globalen Übergang zu einer kohlenstoffneutralen, ressourceneffizienten Kreislaufwirtschaft vorantreiben, in der die Ressourcennutzung vom Wirtschaftswachstum abgekoppelt ist. Der Übergang der EU zu einer Kreislaufwirtschaft wird den Druck auf die natürlichen Ressourcen verringern und nachhaltiges Wachstum und Arbeitsplätze schaffen. Er ist auch eine Voraussetzung, um das EU-Ziel der Klimaneutralität für 2050 zu erreichen und den Verlust der biologischen Vielfalt aufzuhalten.

Aufbauend auf dem Aktionsplan von 2015, dem ersten Aktionsplan auf europäischer Ebene, wurde mit dem [CEAP 2020](#) eine Reihe von Initiativen eingeführt, die sich auf die Art und Weise konzentrieren, wie Produkte entworfen werden, die Prozesse der Kreislaufwirtschaft fördern, zu nachhaltigem Konsum anregen und sicherstellen sollen, dass Abfall vermieden wird und die verwendeten Ressourcen so lange wie möglich in der EU-Wirtschaft verbleiben. Der Aktionsplan sieht legislative und nichtlegislative Maßnahmen in Bereichen vor, in denen Maßnahmen auf EU-Ebene einen echten Mehrwert bringen. Die Europäische Kommission bezeichnet den Aktionsplan als einen der wichtigsten Bausteine des [Europäischen Green Deal](#).

Vorrangig werden Produktgruppen behandelt, die im Zusammenhang mit den in diesem Aktionsplan vorgestellten Wertschöpfungsketten identifiziert wurden, wie z. B. die unten genannten, Möbel und besonders umweltschädliche Zwischenprodukte wie

Stahl, Zement und Chemikalien. Weitere Produktgruppen werden auf der Grundlage ihrer Umweltauswirkungen und ihres Kreislaufwirtschaftspotenzials ermittelt.

Die Maßnahmen, die im Rahmen des neuen [CEAP 2020](#) eingeführt werden, zielen darauf ab:

- nachhaltige Produkte zur Norm in der EU zu machen;
- Verbraucher und öffentliche Auftraggeber zu stärken;
- Konzentration auf die Sektoren, die die meisten Ressourcen verbrauchen und in denen das Potenzial für Kreislaufwirtschaft hoch ist, wie Elektronik und IKT, Batterien und Fahrzeuge, Verpackungen, Kunststoffe, Textilien, Bauwesen und Gebäude, Lebensmittel, Wasser und Nährstoffe;
- für weniger Abfall sorgen;
- die Kreislaufwirtschaft für Menschen, Regionen und Städte nutzbar zu machen; und
- die weltweiten Bemühungen um eine Kreislaufwirtschaft anzuführen.

Die Europäische Kommission hat am 10. Dezember 2020 den ersten Meilenstein des Aktionsplans angenommen und eine [Verordnung zur Modernisierung der EU-Rechtsvorschriften für Batterien](#) vorgeschlagen. Ziel ist es, dass die in der EU in Verkehr gebrachten Batterien während ihres gesamten Lebenszyklus nachhaltig, zirkulär, leistungsfähig und sicher sind. Sie werden gesammelt, wiederverwendet und recycelt und damit zu einer echten Quelle wertvoller Rohstoffe. Sie enthält verbindliche Anforderungen für alle in der EU in Verkehr gebrachten Batterien (d. h. Industrie-, Automobil-, Elektrofahrzeug- und Gerätebatterien). Zu diesen Anforderungen gehören die Verwendung von verantwortungsvoll beschafften Materialien mit eingeschränktem Einsatz von gefährlichen Stoffen, ein Mindestgehalt an recyceltem Material, der Kohlenstoff-Fußabdruck, die Leistung und Haltbarkeit, die Kennzeichnung sowie die Einhaltung von Sammel- und Recyclingzielen.

Die Europäische Kommission wird alle 35 im Aktionsplan aufgeführten Maßnahmen bis 2022 umsetzen. Die vollständige Liste der Maßnahmen ist in der [Tabelle zur Verfolgung der Umsetzung](#) zu finden.

## Die Rolle des sozialen Unternehmertums in der Kreislaufwirtschaft

Es wird immer deutlicher, dass soziale Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft führend sind. Wie wir bereits analysiert haben, ist das derzeitige System weder für die Menschen noch für den Planeten gut. Sozialunternehmen haben einen neuen Weg zur Organisation der Wirtschaftstätigkeit und nachhaltigere Ansätze für die Produktion, den Verbrauch und die Entsorgung von Alltagsgegenständen vorgestellt.

Im Kern geht es beim Modell der Kreislaufwirtschaft darum, Waren und Materialien so lange wie möglich im Wirtschaftskreislauf zu halten und gleichzeitig die Nutzung erneuerbarer Ressourcen und Energiequellen zu maximieren. Dies bedeutet, dass vorhandene Gegenstände wiederverwendet oder repariert werden oder, wenn dies nicht möglich ist, in Rohstoffe für die Herstellung neuer Gegenstände mit hohem Recyclinganteil zerlegt werden. Es bedeutet auch, dass wir uns von unserer Abhängigkeit von Kohle und Gas lösen und den Übergang zu 100 % erneuerbaren Energien beschleunigen müssen. '

Um im Sinne einer Kreislaufwirtschaft wirklich effektiv zu sein, müssen die Übergänge lokal angemessen und gemeinschaftsorientiert sein und Chancen für benachteiligte Menschen schaffen. Während politische Entscheidungsträger und Regierungen darüber debattieren, wie sie auf die Klimakrise reagieren sollen, gibt es einige interessante Beispiele von Sozialunternehmen aus der ganzen Welt, die mit interessanten und innovativen Projekten den Weg in die Kreislaufwirtschaft weisen und finanziell, sozial und ökologisch nachhaltige Geschäftsmodelle schaffen. Anhand der folgenden Fallstudie wird deutlich, wie die Kreislaufwirtschaft von einem Sozialunternehmen lernen kann:

Soziale Unternehmen sind definitiv die Geschäftsmodelle der Zukunft, die zeigen, wie wirtschaftliche Aktivitäten organisiert werden können, um ökologische Grenzen zu respektieren, Menschen zu befähigen und Gemeinschaftskapazitäten aufzubauen, ausgerichtet auf das Ziel einer Kreislaufwirtschaft.

## Die Rolle der Verbraucher

Als Verbraucher kaufen wir verschiedene Arten von Waren und werden dadurch zu Abfallproduzenten. Um den Übergang von einer linearen Wirtschaft (Nehmen, Herstellen, Verwenden, Entsorgen) zu einer umweltfreundlicheren Kreislaufwirtschaft (Reduzieren, Wiederverwenden, Recyceln) zu vollziehen, müssen wir vor allem unser Konsumverhalten ändern. Als Verbraucher spielen wir mit unseren Entscheidungen, Käufen und unserem Lebensstil eine wichtige Rolle, denn wir sind die Hauptantriebskraft, die es zu schützen gilt, und niemand darf zurückgelassen werden, da wir in der Lage sind, bewusst Entscheidungen zu treffen, die unsere Zukunft beeinflussen.

Erstens müssen die Verbraucher in der Wirtschaft gestärkt werden, indem sie geschult und geformt werden, wie im Beispiel des Recyclings. Zweitens kann die Beachtung der Lebensdauer eines Produkts und der Verwendung gefährlicher Chemikalien die Entwicklung des Ökodesigns vorantreiben und die Genossenschaften ermutigen, ihre Produktion und Entsorgung zu überdenken, bevor sie ein Produkt oder eine

Dienstleistung herstellen. Auch ethische Entscheidungen wie der Kauf vor Ort und die Förderung kleinerer Skalenerträge können sich stark auf die Art und Weise auswirken, wie wir unsere Lebensmittelkette, Dienstleistungen und die Art und Weise, wie wir Dinge nutzen, bewerten. Die Kennzeichnung von Produkten ist obligatorisch, z. B. von elektronischen Produkten, um deren Energieeffizienz anzugeben und eine verantwortungsvolle Produktion und einen verantwortungsvollen Verbrauch zu gewährleisten. Der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft ist ein grüner Schritt in Richtung ökologische Nachhaltigkeit, der den Verbraucher und die Erhaltung der Umwelt in den Mittelpunkt stellt. Wir setzen uns für den Schutz und die Wiederherstellung eines gesünderen Planeten ein.

## Fallstudie

<b>Titel des Moduls</b>	<b>2. Kreislaufwirtschaft vs. Lineare Wirtschaft</b>		
<b>Titel der Fallstudie</b>	Kooperatives innovatives Unternehmen	<b>Fallstudie Code</b>	CS 2
<b>Art der Ressource</b>	<b>Fallstudie (CS)</b>	<b>Art des Lernens</b>	Selbstgesteuertes Lernen
<b>Dauer der Aktivität (in Minuten)</b>	<b>30</b>	<b>Lernergebnis</b>	Zu wissen, wie ein Sozialunternehmen zur Kreislaufwirtschaft beiträgt
<b>Ziel der Aktivität</b>	Es gibt zahlreiche Sozialunternehmen, die den Weg zur Kreislaufwirtschaft inspirieren. Die Betrachtung eines Beispiels kann inspirieren und zeigen, wie soziale Zusammenarbeit zu einer Kreislaufwirtschaft führen kann.		
<b>Einführung</b>	Jedes Jahr importiert die Stadt Brüssel über 60 000 Tonnen Holz, das aus dem Sonian-Wald stammen könnte, dem größten Wald am Stadtrand Europas, der direkt vor den Toren der Stadt liegt. Generationen von Forstwirten haben dieses Erbe am Leben erhalten. Es handelt sich um ein Gemeingut, das der örtlichen Gemeinschaft zugute kommen sollte. Stattdessen wird der größte Teil des Holzes aus dem Wald nach Asien exportiert, wo es verarbeitet und als Fertigprodukt zurückgeschickt wird. Die Sonian Wood Co-op wurde 2019 gegründet, um diese Dynamik zu ändern. Das innovative Geschäftsmodell dieses Sozialunternehmens baut starke lokale und zirkuläre Wertschöpfungsketten auf, die die Umwelt respektieren, die Menschen befähigen und die Kapazitäten der Gemeinschaft stärken.		

<p><b>Herausforderung</b></p>	<p>Die Idee einer lokalen Wertschöpfungskette für Holz ist in Europa fast nicht vorhanden. Der Gedanke, lokal verfügbare Ressourcen zu exportieren, steht im Gegensatz zu den Umweltzielen, bei denen eine lokale Wertschöpfung für Holz mit großen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Möglichkeiten möglich ist. Der Sonian Wood Co-op ist es gelungen, Werte und Steuereinnahmen zu schaffen, Arbeitsplätze vor Ort zu schaffen und Konflikte und Frustrationen zwischen allen Beteiligten im Zusammenhang mit dem lokalen Wald zu verringern. In diesem Fall umfasst die Genossenschaft Mitglieder, die verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette von lokalem Holz vertreten. In anderen Fällen würde das Wachstum im Vordergrund stehen; in diesem Fall besteht die Aufgabe darin, eine lokale Wertschöpfungskette für Holz aus dem Sonian-Wald zu schaffen.</p> <p>Die Herausforderung besteht darin, herauszufinden, wie dieses soziale Unternehmen zur Schaffung einer lokalen Wertschöpfungskette für Holz beiträgt.</p>
<p><b>Zuweisung</b></p>	<p>Besuchen Sie die Website der Sonian Wood Co-op und erfahren Sie mehr über dieses Projekt:  <a href="https://sonianwoodcoop.be/">https://sonianwoodcoop.be/</a></p> <p>Die wichtigsten Fragen, die Sie beantworten können müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie trägt dieses Unternehmen zur Stärkung der lokalen Wirtschaft bei?</li> <li>- Identifizieren Sie die wirtschaftlichen Herausforderungen, die dieses soziale Unternehmen bewältigen kann haben.</li> <li>- Wie können Familienunternehmen dieses Genossenschaftsmodell schützen vor von Großinvestoren übernommen werden?</li> <li>- Nennen Sie 3 Beispiele aus der Praxis, wie dieses Holz lokal verwendet wird.</li> <li>- Wie trägt dieses Projekt zur Kreislaufwirtschaft bei?</li> </ul>

## Referenzen:

ec.europa.eu. (n.d.). *Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft*. [online] Verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_en#ecl-inpage-876](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en#ecl-inpage-876) [Zugriff am 17. Feb. 2022].

Ellen MacArthur Foundation (2019). *What Is a Circular Economy?* [online] Ellenmacarthurfoundation.org. Verfügbar unter: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>.

Europäische Kommission (2020). *Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft*. [online] ec.europa.eu. Verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en).

gGmbH (n.d.). *Kreislaufwirtschaft*. [online] SEED - Promoting Entrepreneurship for Sustainable Development. Verfügbar unter: <https://www.seed.uno/topics/circular-economy> [Zugriff am 17. Feb. 2022].

Impact Boom | Social Impact Blog & Podcast | Global Changemaker Community | Social Innovation, Enterprise, Design. (n.d.). *Social Enterprises Leading The Way In The Circular Economy*. [online] Verfügbar unter: <https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy> [Zugriff am 17. Feb. 2022].

Kampelmann, S. (2022). *Was können wir von sozialen Unternehmern über die Kreislaufwirtschaft lernen?* [online] COGITO. Verfügbar unter: <https://oecdcoigito.blog/2022/02/16/what-can-we-learn-about-the-circular-economy-from-social-entrepreneurs/> [Zugriff am 17. Feb. 2022].

LIVEKINDLY. (2021). *Kreislaufwirtschaft: Was sie ist und warum sie wichtig ist*. [online] Verfügbar unter: <https://www.livekindly.co/what-is-a-circular-economy/>.

Pineda, M.E. (2021). *Kreislaufwirtschaft: Prinzipien, Vorteile und Herausforderungen*. [online] Profolus. Verfügbar unter: <https://www.profolus.com/topics/circular-economy-principles-benefits-and-challenges/> [Zugriff am 17. Feb. 2022].

Areyour, (2021). *Die Schlüsselrolle der Verbraucher in der Kreislaufwirtschaft*. [online] Verfügbar unter: <https://www.areyour.org/en/2021/03/11/the-key-role-of-consumers-in-circular-economy/> [Zugriff am 17. Feb. 2022].

JESC (2019). *The Role of Consumers in the Circular Economy*. [online] Jesuit European Social Centre. Verfügbar unter: <https://jesc.eu/the-role-of-consumers-in-the-circular-economy>.

# Modul 3. Zirkuläre Geschäftsmodelle

## Einführung

Dieses Modul konzentriert sich auf das zirkuläre Geschäftsmodell. Seine Struktur wird zu einem tieferen Verständnis des CBM beitragen. Zunächst werden wir die Definition und die Hauptmerkmale des Modells untersuchen. Danach werden die Lebenszyklusanalyse, die Wasserwirtschaft und die Wiederverwendung sowie die 4 Rs des Abfalls behandelt: Reduce, Reuse, Recycle, Rethink und dann werden die fünf Methoden zur Umstellung von traditionellen Geschäftsmodellen auf zirkuläre Wege entwickelt, die Folgendes umfassen: Produkt als Dienstleistung, Ressourcenrückgewinnung, Plattformen zur gemeinsamen Nutzung, zirkuläre Lieferungen und Verlängerung der Produktlebensdauer. Der letzte Teil des Moduls besteht aus drei Fallstudien.

## Themen

- Grundsätze der Kreislaufwirtschaft
- Hauptmerkmale von Kreislaufwirtschaftsmodellen
- Lebenszyklus-Analyse
- Wasserwirtschaft und Wiederverwendung
- Die 4 R's des Abfalls: Reduzieren, Wiederverwenden, Recyceln, Umdenken
- Fünf Methoden zur Umstellung von traditionellen Geschäftsmodellen auf mehr Kreislaufwirtschaft

## Lernergebnisse:

Wissen	Fertigkeiten	Haltungen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Faktenwissen über das zirkuläre Geschäftsmodell.</li><li>• Lernen Sie die Hauptmerkmale des CBM kennen.</li><li>• Aufsagen der 4Rs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anwendung von Recherchefähigkeiten, um den Bedarf eines Unternehmens für die Umwandlung in CBM zu ermitteln.</li><li>• Wenden Sie die fünf CBM-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilisierung für Umweltfragen.</li><li>• Seien Sie bereit, dieses Wissen und diese Fähigkeiten zu unterstützen und an die lokale Gemeinschaft weiterzugeben, um</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreiben Sie die fünf Methoden des CBM.</li> <li>• Ermittlung der Umweltauswirkungen von CBM.</li> <li>• Erfahren Sie mehr über die Vor- und Nachteile von CBM.</li> </ul>	<p>Methoden im täglichen Leben an.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Auswirkungen von Unternehmen auf die Umwelt.</li> <li>• Verwendung der Checkliste für die Wasserwirtschaft.</li> </ul>	<p>den ökologischen Fußabdruck zu verringern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für das Kreislaufwirtschaftsmodell.</li> </ul>
--	--	--

## Grundsätze der Kreislaufwirtschaft

Nach der Definition der Ellen MacArthur Foundation beruht die Kreislaufwirtschaft auf drei Grundsätzen, die durch das Design bestimmt werden:

- Beseitigung von Abfall und Verschmutzung
- Produkte und Materialien in Umlauf bringen (zu ihrem höchsten Wert)
- Regenerieren Sie die Natur.

### Business Models

■ **Circular Supplies:** Provide renewable energy, bio based- or fully recyclable input material to replace single-lifecycle inputs

■ **Resource Recovery:** Recover useful resources/energy out of disposed products or by-products

■ **Product Life Extension:** Extend working lifecycle of products and components by repairing, upgrading and reselling

■ **Sharing Platforms:** Enable increased utilization rate of products by making possible shared use/access/ownership

■ **Product as a Service\*:** Offer product access and retain ownership to internalise benefits of circular resource productivity

\* Can be applied to product flows in any part of the value chain

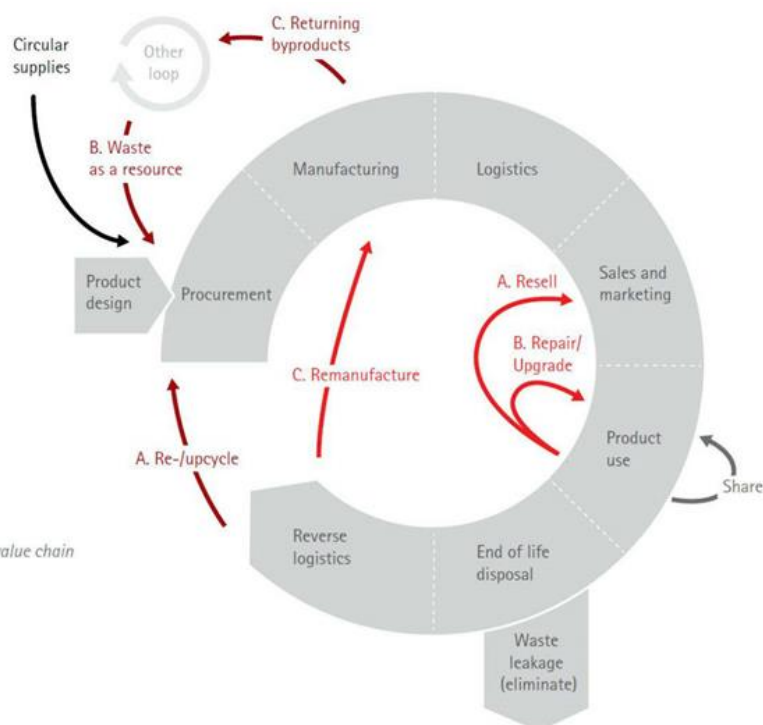


Abbildung 4: Geschäftsmodelle. (Quelle: <https://www.greenbiz.com/article/5-business-models-put-circular-economy-work>)

**Sehen Sie sich dieses kurze Video an, in dem die Kreislaufwirtschaft erklärt wird und wie die Gesellschaft den Fortschritt neu denken kann:**  
<https://www.youtube.com/watch?v=zCRKvDyyHml>

## Hauptmerkmale von Kreislaufwirtschaftsmodellen

Um Unternehmen zu helfen, in einer Kreislaufwirtschaft wirtschaftlich zu arbeiten, wurde ein Kreislaufgeschäftsmodell entwickelt. Kreislaufwirtschaftliche Geschäftsmodelle stellen eine grundlegend andere Art der Produktion und des Konsums von Waren und Dienstleistungen dar. Sie können den Übergang zu einer ressourceneffizienteren und kreislaforientierten Wirtschaft vorantreiben und dabei die aus der Wirtschaftstätigkeit resultierenden Umweltbelastungen erheblich verringern." <sup>1</sup>

Kreislaufwirtschaftliche Geschäftsmodelle dienen dazu, "die Gewinnung und Nutzung natürlicher Ressourcen und die Erzeugung von Industrie- und Konsumabfällen zu verringern. Sie stellen die wichtigsten Aktivitäten dar, die für den Übergang zu einer effizienteren und kreislaforientierten Wirtschaft erforderlich sind. Kreislaufwirtschaftliche Geschäftsmodelle verwenden bereits vorhandene Materialien und Produkte als Inputs, so dass ihr ökologischer Fußabdruck in der Regel deutlich kleiner ist als bei traditionellen Geschäftsmodellen. Die Umweltauswirkungen von Kreislaufwirtschaftsmodellen hängen auch von ihrer Marktdurchdringung ab. Der Marktanteil dieser Geschäftsmodelle ist jedoch derzeit begrenzt. Recycling, Wiederaufbereitung und Reparatur, die gemeinsame Nutzung von Kapazitätsreserven und die Bereitstellung von Dienstleistungen anstelle von Produkten machen in der Regel nur bis zu 15 % der Produktion in einem bestimmten Sektor aus." <sup>2</sup>

Dementsprechend "verlagert sich das Ziel des Geschäftsmodells von der Erzielung von Gewinnen durch den Verkauf von Produkten oder Artefakten auf die Erzielung von Gewinnen durch den Fluss von Ressourcen, Materialien und Produkten im Laufe der Zeit, einschließlich der Wiederverwendung von Waren und des Recyclings von Ressourcen. Diese Argumentation impliziert, dass Unternehmen die negativen Auswirkungen auf die Umwelt reduzieren können, indem sie durch dieses alternative Wertangebot Werte schaffen und erhalten".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> OECD (2018), Business Models for the Circular Economy Opportunities and Challenges from a Policy Perspective, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Tom Lahti, Joakim Wincent und Vinit Parida, "A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?", *Sustainability*, 10 (8) (2018), 1-19 (S. 3).

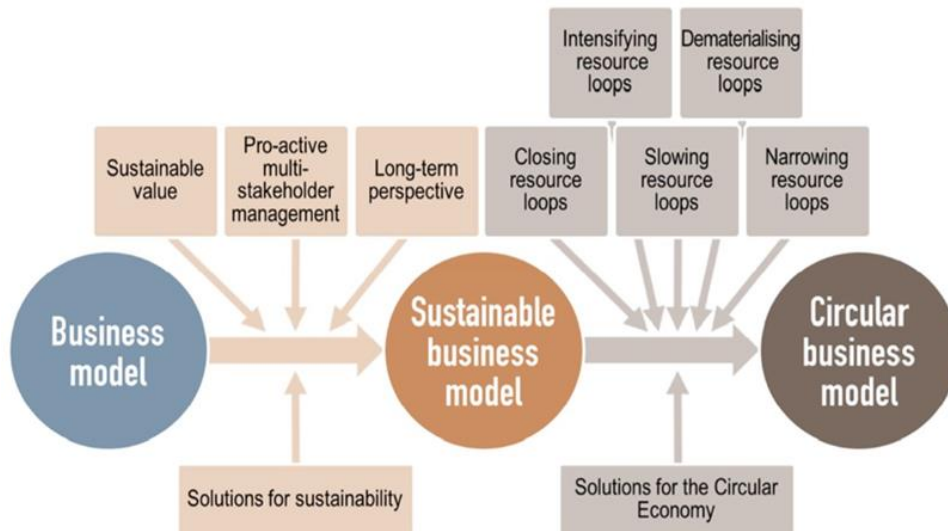


Abbildung. 5: Vergleich von traditionellen, nachhaltigen und zirkulären Geschäftsmodellen. (Quelle: Geissdoerfer M, Morioka SN, de Carvalho MM, Evans S, Business models and supply chains for the circular economy, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.159. )

Sehen Sie sich dieses Video an, um weitere Erläuterungen zu zirkulären Geschäftsmodellen zu erhalten: [https://www.youtube.com/watch?v=IZryF\\_MG-F8](https://www.youtube.com/watch?v=IZryF_MG-F8)

## Lebenszyklus-Analyse

Viele Unternehmen haben sich der Nachhaltigkeit verschrieben und versuchen, nachhaltige Geschäftsmodelle einzuführen.

Life Cycle Stage / Business Model	Sharing	Circular	Sustainable Supply Chain	Collaborative	Eco Products
Product design (use of materials)		Upcycle, Rematerialization	Dematerialization	Co-creation	Eco-efficiency
Production	Asset sharing		Cleantech, Sustainable Sourcing	Crowdsourcing, On Demand Production	
Distribution	Asset sharing		Eco-packaging, Sustainable Sourcing		
Marketing & sales				Community-driven	Green marketing, Behavior Change
Use & Maintenance	Peer to peer, Product as a Service				Eco-efficiency
End of Life		Take-back service, Refurbishing, Repair, Upgrading of products, Recycling, Reuse, Recovery of Waste			

Tabelle 2: Lebenszyklusstadien (Quelle: <https://pre-sustainability.com/articles/business-models-life-cycle-driven-choice/>)

Wir können die Ökobilanz in drei praktischen Schritten zur Ergänzung der Kreislaufwirtschaft nutzen:

- Testen Sie die Annahmen der Geschäftsmodelle der Kreislaufwirtschaft.
- Erkennen Sie die Grenzen des zirkulären Modells und erforschen Sie neue, alternative Ansätze.
- Setzen Sie Ziele und verbessern Sie kontinuierlich die Kreislaufwirtschaft für die praktische Umsetzung auf Unternehmensebene<sup>4</sup>.

## Wasserwirtschaft und Wiederverwendung

Wasser kann in verschiedenen Formen im "Wasserkreislauf" (Abbildung 6) vorkommen und sich in der Erde, an der Oberfläche usw. bewegen. Unternehmen haben negative Auswirkungen auf Naturkapital wie Wasser, indem sie das Wasser verschmutzen, oder positive Auswirkungen, indem sie Technologien zur Verbesserung der Wasserqualität entwickeln. Die Unternehmen müssen verstehen, wie sehr ihr Fußabdruck die Erde beeinflusst. Wasser spielt in diesem Prozess eine wichtige Rolle. Vom gesamten Wasserverbrauch entfallen auf die Industrien in Asien und Europa 10 % bzw. 57 %.

<sup>4</sup> <https://pre-sustainability.com/articles/complementing-the-circular-economy-with-lca/>

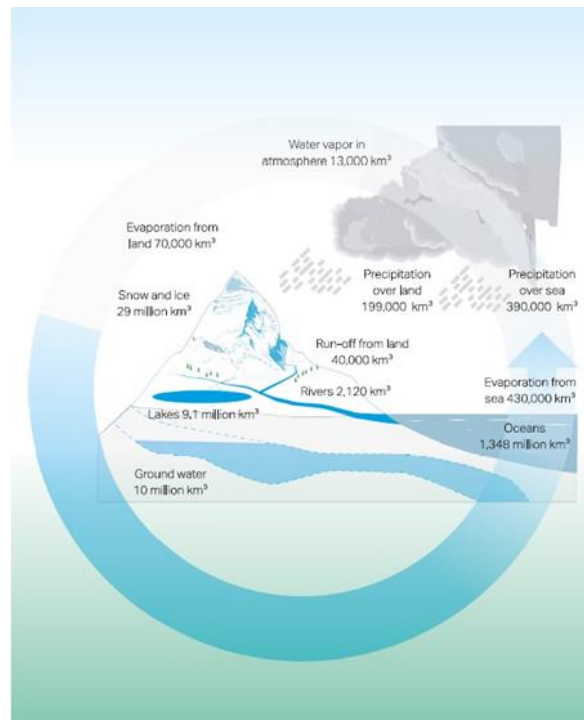


Abbildung. 6: Der Wasserkreislauf zeigt die jährliche erneuerbare Wasserversorgung pro Person nach Einzugsgebiet (m<sup>3</sup> pro Jahr Quelle: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>)

Verschiedene Daten geben Aufschluss darüber, dass es für die Industrie Möglichkeiten gibt, ihren Wasserverbrauch um 50 % zu senken. Der Kreislauf des Wassermanagements bietet dazu zahlreiche Möglichkeiten. Das Wasser wird von der Industrie aus Grundwasser, Oberflächenwasser und Grundwasserleitern gewonnen. Anschließend wird das Wasser umgewandelt und auf die Standards der Industrie gebracht, um es zu verarbeiten und ihre Produkte herzustellen. Daher wird das Abwasser nach der Verwendung für die Produktion direkt entsorgt oder nach der Aufbereitung wiederverwendet.

Die Europäische Union fördert das 5R-Konzept für Unternehmen, um die Risiken im Zusammenhang mit Wasser zu minimieren. Der 5R-Ansatz umfasst Reduzieren, Wiederverwenden, Recyceln, Wiederherstellen und Wiederverwerten.

**In diesem Leitfaden für Unternehmen werden die folgenden Definitionen der 5R verwendet<sup>5</sup> :**

**Reduzieren:** Wasserverluste verringern und die Wassereffizienz steigern.

<sup>5</sup> Leitfaden für Unternehmen zur Kreislaufwirtschaft im Wasserbereich: Spotlight on reduce, Reuse and Recycle. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (n.d.). Abgerufen im Februar 2022, von <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>

**Wiederverwendung:** Wiederverwendung von Wasser mit minimaler oder gar keiner Behandlung innerhalb und außerhalb des Zauns für dieselben oder andere Prozesse.

**Recyclen:** Wiederverwendung von Ressourcen und Abwässern (die durch eine Membran oder Umkehrosmose in sehr hoher Qualität behandelt werden) innerhalb und außerhalb des Zauns.

**Wiederherstellen:** Wasser mit einer bestimmten Qualität dorthin zurückbringen, wo es entnommen wurde.

**Rückgewinnung:** Entnahme von Ressourcen (außer Wasser) aus dem Abwasser und deren Wiederverwendung.

Der Kreislaufwasserwirtschaft stehen einige Hindernisse im Wege, die der Verwaltung und Wiederverwendung des Wasserverbrauchs entgegenstehen. Einige dieser Hindernisse sind das mangelnde Bewusstsein von Einzelpersonen und Unternehmen, die fehlende Diskussion über dieses Thema, die Kosten für die Infrastruktur zur Wiederverwendung, Verringerung und Wiederverwertung von Wasser, die Kosten für die Instandhaltung des Betriebs zur Aufrechterhaltung der Wassereinsparungen usw. Abbildung 7 veranschaulicht die Hindernisse und Möglichkeiten zur Überwindung dieser Hindernisse.

Die Broschüre "Business Guide to Circular Water Management" enthält Checklisten zur Bewertung der Reduzierung des Wasserverbrauchs sowie der Wiederverwendung und des Recyclings von Wasser. Die Checklisten sind 5 und können hier abgerufen werden: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle> (Kapitel 9, Seite 32).

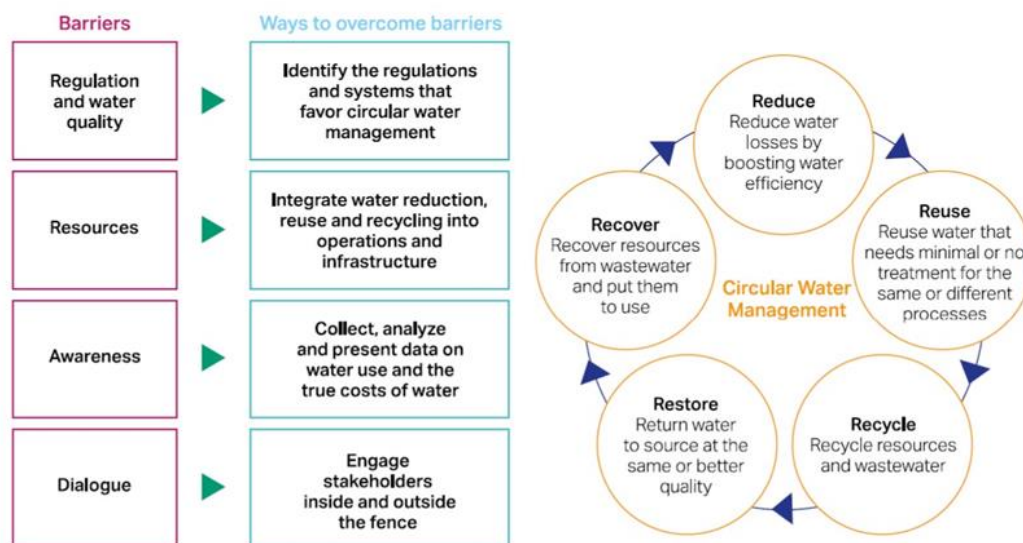


Abbildung 7: Hindernisse für eine kreislauforientierte Wasserwirtschaft und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung - Quelle: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>

## Die 4 R's des Abfalls: Reduzieren, Wiederverwenden, Recyceln, Umdenken

Wie bereits erwähnt, beruhen die Grundprinzipien des Kreislaufwirtschaftsmodells auf der Minimierung von Abfällen durch Reduce, Reuse, Recycle und Rethink. Eine Erklärung der 4 R's ist wie folgt<sup>6</sup> :

- **Reduce (Reduzieren):** Zunächst hilft die Reduzierung des Verbrauchs, wertvolle Ressourcen wie Wasser und Energie zu sparen.
- **Reuse (Wiederverwendung):** Bewusste Verbraucher kaufen langlebige Produkte, die länger halten, statt Wegwerfartikel, die den Abfallstrom erhöhen. Wenn Sie eine neue Verwendung für einen Gegenstand finden oder jemand anderen, der ihn gebrauchen kann, geben Sie ihm ein zweites Leben, anstatt ihn wegzuworfen.
- **Recycle (Recyceln):** Recycling spart Ressourcen, indem es sie im Kreislauf hält, und verringert den Abbau nicht erneuerbarer Ressourcen wie fossiler Brennstoffe und Mineralerze, die zur Herstellung von Produkten aus ungenutzten Materialien verwendet werden.
- **Rethink (Umdenken):** Bedenken Sie die Folgen Ihres Handelns und dessen Auswirkungen auf die Umwelt. Werden Sie ein bewusster Verbraucher und minimieren Sie diesen globalen Fußabdruck. Indem wir die Grundsätze der Nachhaltigkeit in die Art und Weise einbeziehen, wie wir unsere Waren und Dienstleistungen entwerfen, herstellen, liefern und konsumieren, verbessern wir uns als Gesellschaft systematisch, indem wir den Verbrauch von Energie, Wasser und natürlichen Ressourcen reduzieren. zu halten. Letztendlich arbeiten wir auf eine "Null-Abfall"-Perspektive im Sinne eines nachhaltigen Materialmanagements hin.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, sich an der Kreislaufwirtschaft zu beteiligen. Die folgenden fünf Geschäftsmodelle sind nicht allumfassend, und sie können stückweise oder integriert angewendet werden. Alle Verbesserungen, die die Unternehmen vornehmen können, um ihre Abfälle zu reduzieren oder produktive oder rentable Wege zu finden, um die Abfälle zu nutzen, werden bereits als Kreislaufwirtschaft bezeichnet. Das Ziel ist: Reduzieren, Wiederverwenden, Recyceln und Umdenken.

**Schauen Sie sich dieses kurze Video an, um weitere Erklärungen zu den 3Rs zu erhalten:** <https://www.youtube.com/watch?v=u8MQwOR2og8>

**Das folgende Poster erklärt die vier R's:**

---

<sup>6</sup> Die 4 R's: *Campusbetrieb und Instandhaltung*. Stony Brook Universität. (n.d.). Abgerufen am 11. Februar 2022, von <https://www.stonybrook.edu/commcms/campus-operations/recycling/four-rs.php>

# THE FOUR R'S

**Good waste management** follows the 4 Rs: Reduce, Reuse, Recycle and Recover, as well as avoiding illegal dumping and littering.



Did you know that the 4 Rs can help us to find better ways to manage our litter?

You can **REDUCE** by cutting down the amount of litter you produce. Try to buy products in bulk that are made from recycled material and use canvas bags instead of plastic packets.



You can **REUSE** by finding ways to use things again that you would normally throw away.

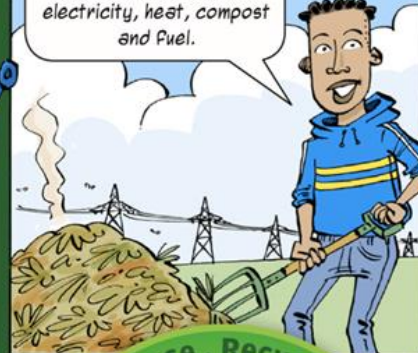
For sure! Old tyres can be used to grow flowers and we can reuse plastic and glass bottles.



The third R is to **RECYCLE!** Recycle rubbish that cannot be reused. Collect all your rubbish, sort it into its different categories like paper, glass, metal and plastic, then put it in recycle bins or take it to a buy-back centre. It can then be used to make new products.



The last R is to **RECOVER.** You can convert waste into resources such as electricity, heat, compost and fuel.



Waste *harms* the environment and human beings.

It is important to ensure that waste is managed in a way that will *minimise* its harmful impacts.



Section 24 of the South African Constitution states: "Everyone has the right to an environment that is not harmful to their health or well-being."

Abbildung. 8: Die vier R's. (Quelle: [https://www.dffe.gov.za/sites/default/files/docs/publications/the-four-Rs\\_poster.pdf](https://www.dffe.gov.za/sites/default/files/docs/publications/the-four-Rs_poster.pdf))

Fünf Methoden zur Umstellung von traditionellen Geschäftsmodellen auf zirkuläre Wege



## Einführung

Das zirkuläre Geschäftsmodell umfasst fünf Methoden, die von Accenture (einem professionellen Dienstleistungsunternehmen, das Unternehmen bei Innovationen berät) entwickelt wurden, um auf zirkuläre Weise zu arbeiten: Produkt als Dienstleistung, Sharing-Plattformen, Wiederverwendung von Kreislaufmaterial und Verlängerung der Produktlebensdauer. Die Unternehmen nutzen die oben genannten Methoden und ändern ihre Geschäftsstruktur, um in neuen Branchen zu wachsen. Die oben genannten Modelle wurden geschaffen, um Unternehmen umzugestalten und sie nachhaltiger und zirkulärer zu machen. Entscheidend ist, dass "der Schlüssel zu all diesen Modellen darin besteht, mehr Wert aus bestehenden Produkten zu ziehen und den Einsatz neuer Ressourcen zu reduzieren"<sup>7</sup>.

## Produkt als Dienstleistung

Das Modell "Produkt als Dienstleistung" ist eines der grundlegendsten Konzepte für ein zirkuläres Geschäftsmodell. Einige Beispiele sind Autovermietungen und Druckereien. Anstatt das Produkt zu verkaufen, bleibt das Unternehmen Eigentümer des Produkts, und der Kunde bezahlt das Unternehmen für die Nutzung des Produkts während eines bestimmten Zeitraums. Bei diesem Modell verwaltet der Eigentümer das Produkt während seiner Nutzung und ist für die Wartung, Wiederverwendung, Wiederaufbereitung und das Recycling zuständig.

Das Geschäftsmodell "Produkt als Dienstleistung" bietet eine Alternative zum etablierten "Kauf und Besitz"-Ansatz. Bei diesem Modell können die Kunden im Wesentlichen eine Dienstleistung erwerben, anstatt das Produkt selbst zu kaufen. In der Regel wird ein Leasing-, Miet- oder Nut

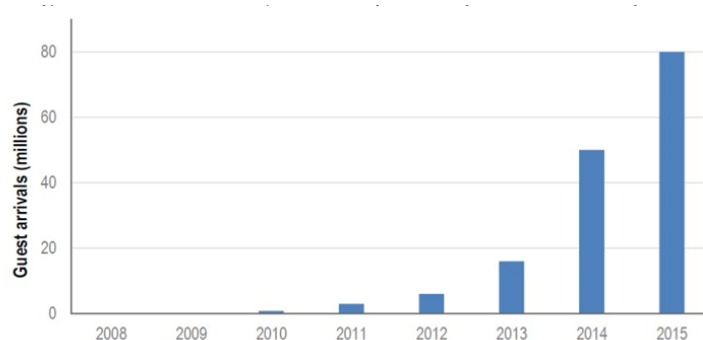


Abbildung. 9: Airbnb-Gästekünfte: 2008 - 2015 (Quelle: OECD (2019), S.47)

<sup>7</sup> Veolia. (2020). *Mitmachen bei der Kreislaufwirtschaft*. Abgerufen im Februar 2022, von <https://www.veolianorthamerica.com/>

## 1. Was sind die Vor- und Nachteile des "Product as a Service"-Modells?

Der erste Vorteil dieser Methode ist die Verringerung der Umweltauswirkungen von Unternehmen. Daher kann dieses Modell den Gewinn des Unternehmens erhöhen, da die Investitionen in die Produktion sinken, was eine geringere Anzahl von hergestellten Produkten bedeutet. Außerdem sollen die hergestellten Produkte von vielen verschiedenen Menschen und Unternehmen genutzt werden, so dass sich die Qualität des Produkts verbessern muss.

Außerdem haben die Unternehmen, die ihre Produkte verkaufen, einen stabilen Gewinn, weil sie immer wieder dasselbe Produkt verkaufen und verschiedene Käufer es immer wieder verwenden. Auch wenn es für die Hersteller wegen der geringeren Produktion desselben Produkts als unrentabel angesehen werden kann, kann es eine Gelegenheit sein, zu verstehen, wie das Produkt verwendet wird, und die Qualität und Zuverlässigkeit des Produkts zu verbessern. Außerdem ist es wichtig, die Risiken eines Produkts als Dienstleistungsmethode für den Verkäufer zu verstehen. Die Verkäufer sind für die Wartung des Produkts verantwortlich, was Kosten verursachen kann, und der Verkäufer wird es vorziehen, das Produkt zu ersetzen, anstatt es zu reparieren.

## 2. Beispiel:

- Wenn ein Kunde für die Nutzung eines Produkts bezahlt, anstatt es zu kaufen, kann es sich um ein Produkt als Dienstleistung handeln. Ein Beispiel dafür sind die Waschmaschinen. Vor allem in größeren Städten ist es beliebt, eine Wäscherei zu "mieten". Anstatt eine Waschmaschine oder einen Trockner zu kaufen, nutzen die Menschen die örtlichen Waschmaschinen. Der Vorteil für die Kunden besteht darin, dass sie keine Reparaturrechnungen für die Maschine bezahlen und keine neue Maschine kaufen müssen. Dies ist eine Gelegenheit, die die Unternehmen nutzen können, um ihre Maschinen an Kunden zu vermieten.
- Ein weiteres Beispiel ist die Vermietung von Baumaschinen oder schwerem Gerät. Die Kunden sparen die Kapitalkosten für den Kauf und die Reparatur der Maschinen. Außerdem können die Reparaturkosten sehr hoch sein, und gleichzeitig haben sie Zugang zu den neuesten technischen Geräten und Produkten.

## **Plattformen zur gemeinsamen Nutzung**

Wie bereits erwähnt, erzeugt die auf der Kreislaufwirtschaft basierende Struktur weder Abfall noch Verschmutzung. Um dies zu erreichen, ist das Sharing-Modell von entscheidender Bedeutung. Die Sharing-Plattformen sind "... ein Dienstleistungsmodell, bei dem der Eigentümer den Zugang zu nicht ausgelasteten Anlagen an nachfolgende Kunden verkauft. Die Eigentümer sind für die Wartung und

die Servicequalität verantwortlich." Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Sharing-Plattform-Modelle eine Möglichkeit darstellen, gelegentlich genutzte Produkte usw. wiederzuverwenden. Einige Beispiele für die Arten von Erlösmodellen sind<sup>8</sup> :

- Mitfahrgelegenheit
- Kurzfristige Vermietung von Unterkünften
- Verfügbare Arbeitskräfte und Fachwissen
- Werkzeuge und Ausrüstung
- Überschüssige Lebensmittelvorräte

Ein Sharing-Plattform-Geschäft zeichnet sich dadurch aus, dass die Unternehmen keine Produkte zum Teilen besitzen, sondern die Möglichkeit schaffen, dass Kunden diese Produkte kennenlernen und mieten können. Es gibt verschiedene Arten von Plattformen, auf denen Menschen Produkte teilen können, wie Flow2, Peerby, Couchsurfing oder Airbnb.

#### 1. Was sind die Vor- und Nachteile des Sharing-Plattform-Modells?

Die Umstellung und Anpassung an Sharing-Plattformen kann eine Herausforderung und gleichzeitig eine Innovation sein. Es ist wichtig, die Risiken und Vorteile für Unternehmen aufzulisten, die sich umstellen wollen. Ein großartiges Beispiel für das Modell der Sharing-Plattformen ist Uber. Uber hat eine App und kein Taxi-Unternehmen gegründet, was viel Kapital für Ressourcen wie Taxis einspart, und die Fahrer sind für die Instandhaltung ihrer Taxis verantwortlich.

Ein Nachteil des Geschäftsmodells der Sharing-Plattformen ist die mangelnde Kontrolle der Unternehmen. Da sie nicht Eigentümer der Produkte sind, haben sie keinen großen Einfluss auf die Erfahrungen der Kunden. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Unternehmen zwar keine Wartungskosten oder Reparaturen bezahlen müssen, aber die Tatsache, dass sie nicht Eigentümer der Produkte sind, kann sich aufgrund des mangelnden Stolzes auf das Eigentum für sie nachteilig auswirken. Infolgedessen beteiligen sich Einzelpersonen möglicherweise nicht an diesem Modell, weil sie sich nicht erfüllt fühlen, wenn sie nicht Eigentümer ihrer Produkte sind.

Ein potenzieller Nachteil kann das Fehlen von Vorschriften sein. Da die Sharing-Plattformen so neu und innovativ sind, gibt es weniger Kontrolle über die Vorschriften, und die Nutzer dieser Modelle können gefährdet sein. Auf der anderen Seite kann die fehlende Regulierung ein Vorteil sein, da die Eigentümer sich nicht mit einer Fülle von unterschiedlichen Regeln auseinandersetzen müssen. Außerdem können die Unternehmen aufgrund der fehlenden Vorschriften kreativer sein und dies als Vorteil

---

<sup>8</sup> Plattformen zum Teilen. Leitfaden für die Kreislaufwirtschaft. (n.d.). Abgerufen am 11. Februar 2022, von <https://www.ceguide.org/Strategies-and-examples/Sell/Sharing-platforms>

nutzen, um die Kosten zu senken und die von ihnen angebotenen Dienstleistungen erschwinglicher zu machen.

## 2. Beispiel:

In diesen beiden Beispielen ermöglichen es die Unternehmen den Menschen, die Kontrolle über die von ihnen geteilten Waren oder Dienstleistungen zu haben.

- Ein Beispiel für Sharing-Plattformen ist Airbnb, das nicht Eigentümer von Immobilien (Häusern, Zimmern oder Wohnungen) ist, sondern Menschen die Möglichkeit bietet, auf diese Immobilien zu stoßen und sie zu mieten. Reisende mieten ein Zimmer oder eine Wohnung von jemandem, um dort während ihres Urlaubs oder ihrer Reise zu wohnen. Die Vorteile für den Eigentümer sind das Geld, das er verdient, und die Verbindung mit Menschen aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Kulturen usw. Für die Reisenden ist es eine Möglichkeit, Einheimische zu treffen, etwas über die Stadt zu erfahren, die sie besucht haben, aber auch eine Unterkunft zu finden, die ihren Anforderungen und Bedürfnissen entspricht.
- Ein zweites Beispiel ist Roadie, ein System, das es Menschen ermöglicht, auf Reisen oder Ausflügen Geld zu verdienen. Sie können die Reise bereits planen und Roadie ermöglicht es ihnen zu wissen, ob es Leute gibt, die Produkte oder Waren an das Ziel liefern müssen. Roadie besitzt weder die Fahrzeuge noch stellt es die Auslieferer ein, sondern ermöglicht es Menschen, die eine Lieferung benötigen, sich mit den Fahrern in Verbindung zu setzen, die diese liefern können.

## **Ressourcenrückgewinnung**

Die nächste Methode ist das Geschäftsmodell der Ressourcenrückgewinnung, das als Einsatz von "...technologischen Innovationen und Entwicklungen für die Rückgewinnung und Wiederverwendung von Ressourcen" beschrieben werden kann, d.h. im Grunde geht es um die Umwandlung von Abfallstoffen in Sekundärrohstoffe. Der Zweck dieses Konzepts besteht darin, einen höheren Wert aus den Ressourcen zu ziehen, indem die endgültige Entsorgung so lange wie möglich hinausgezögert und der Bedarf an neuen Ressourcen reduziert wird. Die Unternehmen nutzen dieses Modell, das zu einer Verringerung der Abfallmenge führt. Dies geschieht durch die Wiederaufbereitung von Abfallstoffen zu neuen Ressourcen, die mehr als einmal wiederverwendet werden können.

Ein Beispiel ist die Wiederverwertung von Pflanzenmaterial, Lebensmittelabfällen und Papierprodukten in biologischen Kompostierungsprozessen. Das Ergebnis dieses Prozesses wird anschließend als "Bodenverbesserer oder Kompost verwendet, und die Abgase, wie z. B. Methan, können gesammelt und in Strom oder Wärme umgewandelt

werden"<sup>9</sup>. Um dieses Paradigma erfolgreich zu nutzen, muss man herausfinden, wie man Altprodukte zurückgewinnen kann, damit die wertvollen Materialien und die Energie, die zu ihrer Herstellung verwendet wurden, wiederverwendet werden können. Das Geschäftsmodell der Ressourcenrückgewinnung hat einige Varianten, die im Folgenden beschrieben werden<sup>10</sup>

**Downcycling:** Wie beim Recycling geht es um die Umwandlung von Abfällen in Sekundärrohstoffe. Der Hauptunterschied besteht darin, dass die zurückgewonnenen Materialien von geringerer Qualität sind und nur in einer begrenzten Anzahl von Anwendungen als Input verwendet werden können. Bei der Wiederverwertung von Papier und Pappe beispielsweise verringert sich mit jedem weiteren Kreislauf die Länge der Zellulosefasern. Infolgedessen kann Altpapier nicht immer für dieselben Anwendungen verwendet werden wie neues Papier.

**Upcycling:** Upcycling ist das Gegenteil von Downcycling. Dabei wird Abfall in Sekundärrohstoffe umgewandelt, die dann in relativ hochwertigen Anwendungen eingesetzt werden. Freitag, ein deutscher Bekleidungshersteller, stellt beispielsweise Taschen aus LKW-Planen, Autositzgurten und Fahrradschläuchen her.

**Industrielle Symbiose:** Auch bekannt als Kreislaufwirtschaft, ist die Verwendung von Produktionsnebenprodukten eines Unternehmens als Produktionsmittel durch ein anderes.

**Siehe diesen Artikel:** <https://www.technology.matthey.com/article/64/1/48-58/>

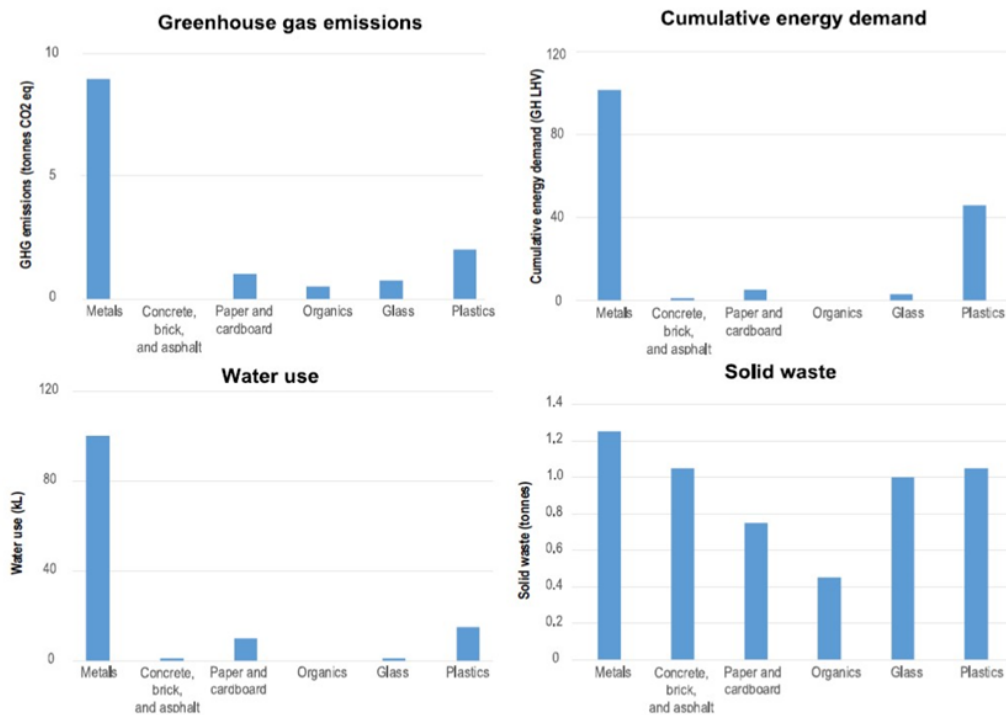
1. Was sind die Vor- und Nachteile des Ressourcenrückgewinnungsmodells?

Die wichtigsten Faktoren des Ressourcenrückgewinnungsmodells sind die Steigerung der Wertschöpfung aus den vorhandenen Ressourcen und ein nachhaltigerer, umweltfreundlicherer Betrieb. Wenn Unternehmen die von ihnen erzeugten Abfälle verkaufen oder anderweitig verwerten können, können sie in der Regel zusätzliches Geld verdienen und gleichzeitig ihre Rohstoffkosten minimieren. Neben dem finanziellen Vorteil besteht ein weiterer Vorteil darin, den umweltbewussten Verbraucher zufrieden zu stellen, dessen Interesse nicht nur an den Produkten, die er kauft, sondern auch an den Methoden, die die Unternehmen anwenden, rasch zunimmt. Außerdem ist das Recycling bei der Produktion von wesentlicher Bedeutung für eine geringere Nutzung der weltweiten Ressourcen, nicht nur aus finanziellen

---

<sup>9</sup> Veolia. (2020). *Mitmachen bei der Kreislaufwirtschaft*. Abgerufen im Februar 2022, von <https://www.veolianorthamerica.com/>

<sup>10</sup> OECD (2019), *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9ddd62-en>



Gründen, sondern auch für das Image, das das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu zeigen versucht.

Ein negativer Aspekt dieses Modells ist, dass die aus Abfällen gewonnenen Sekundärrohstoffe mitunter von schlechter Qualität sein können. Beim Downcycling wird ein Gegenstand in seine Grundelemente oder Bestandteile zerlegt und als minderwertiges Produkt wiederverwendet, so dass es für eine geringere Nutzung geeignet ist. Unter bestimmten Umständen ist die Entsorgung von Abfallmaterialien kostengünstiger. Wenn das Unternehmen jedoch einen Weg findet, den Prozess effizienter zu gestalten, kann dies für das Unternehmen von Vorteil sein, was vor allem bei Unternehmen der Fall ist, die große Mengen an Nebenprodukten herstellen.

Unternehmen erzeugen häufig enorme Abfallmengen, was sich negativ auf die Umwelt auswirkt. Dieses Modell verschafft den Unternehmen jedoch ein positives Image in der Öffentlichkeit, da sich die Unternehmen darüber im Klaren sind, welche Auswirkungen sie auf die Umwelt haben, und daher Strategien entwickeln, um ihren Fußabdruck auf der Erde zu verringern.

Abbildung 10: Durchschnittlicher Netto-Umweltnutzen des Recyclings von 1 Tonne Abfall in Australien (Quelle: OECD (2019), S.68)

## 2. Beispiel:

Dieses Modell lässt sich auf die meisten großen Industrieunternehmen anwenden. Ein Beispiel sind die "nachgelagerten Öl- und Gasunternehmen": Raffinerien können verschwendetes Öl in den Raffinationsprozess zurückführen, das Abwasser zurückgewinnen, um es als Löschwasser zu verwenden oder durch eine Abwasseraufbereitungsanlage zu leiten, und den verbleibenden ölhaltigen Schlamm in einen Trockenkuchen umwandeln, wodurch die Menge des zu entsorgenden Materials durch sekundäre Ölrückgewinnungsverfahren verringert wird<sup>11</sup>.

## Rundschreiben-Lieferungen

Das Kreislaufversorgungsmodell eliminiert Materialien, die aus neuen Ressourcen stammen, und ersetzt sie durch biobasierte, erneuerbare oder wiedergewonnene Materialien. Ein Beispiel für ein Kreislaufversorgungsmodell ist die Umwandlung von landwirtschaftlichen Reststoffen wie gepressten Maiskolben, Spelzen, Blättern oder Stängeln in Bioethanol, einen erneuerbaren Kraftstoff. Das Geschäftsmodell der Kreislaufwirtschaft zeichnet sich durch Ressourceninputs aus, die vollständig erneuerbar, recycelbar oder biologisch abbaubar sind und als Ausgangsmaterial (oder Rohstoffe) für einen separaten Herstellungsprozess dienen. Dieses Geschäftsmodell zielt letztlich darauf ab, die Abhängigkeit eines Unternehmens von neuen Ressourcen zu verringern. Diese Strategie ist besonders wichtig für Unternehmen, die von begrenzten Ressourcen oder Rohstoffen abhängig sind. Die Einführung von Geschäftsmodellen für die Kreislaufwirtschaft ist wichtig, weil Unternehmen durch den Ersatz herkömmlicher Rohstoffe durch biobasierte, erneuerbare oder wiederverwertete Alternativen ihre Produkte als "grün" verkaufen können<sup>12</sup>.

### 1. Was sind die Vor- und Nachteile des Kreislaufwirtschaftsmodells?

Eines der Hauptziele von Unternehmen, die eine Strategie der Kreislaufwirtschaft verfolgen, besteht darin, ihren Einfluss auf die Umwelt zu verringern. Mit dieser Strategie können sie in einem nachhaltigeren Rahmen operieren und besser mit den Verbrauchern in Kontakt treten, die sauberere Technologien und weniger Umweltverschmutzung erwarten und bereit sind, für teurere grüne, umweltfreundliche Produkte mehr zu bezahlen.

Unternehmen mit einem großen ökologischen Fußabdruck oder solche, die mit seltenen oder erschöpften Rohstoffen arbeiten, können von einer Verringerung ihrer Umweltauswirkungen profitieren, indem sie weniger Ressourcen verwenden. In

---

<sup>11</sup> Veolia. (2020). *Mitmachen bei der Kreislaufwirtschaft*. Abgerufen im Februar 2022, von <https://www.veolianorthamerica.com/>

<sup>12</sup> OECD (2019), *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9ddd62-en>

einigen Fällen ist die Beibehaltung traditioneller Methoden zur Beschaffung von Gütern und Rohstoffen kosteneffizienter und einfacher als das Risiko einer Umstellung auf Kreislaufwirtschaft.

Unternehmen können ihre Auswirkungen auf die Umwelt verringern und ihren Ruf als "grünes Unternehmen", der bei den Kunden zunehmend an Bedeutung gewinnt, durch zirkuläre Beschaffungsmodelle positiv nutzen. Recycelte Rohstoffe sind häufig preiswerter, was die Gesamtproduktionskosten senkt und den Gewinn erhöht. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass ein Unternehmen die Nachfrage nach neuen Rohstoffen, die es normalerweise für seine Produktionsprozesse verwenden würde, einschränken kann, was zu weniger Umweltschäden und einer geringeren Gesamtbelastung der Ressourcen unseres Planeten führt.

### **Verlängerung der Produktlebensdauer**

Wenn wir ein Produkt kaufen, gehen die meisten von uns davon aus, dass es so lange wie möglich halten soll. In den meisten Fällen stimmt diese Annahme auch. Auch wenn einige Unternehmen nach dem Prinzip der geplanten Obsoleszenz arbeiten und ihre Produkte absichtlich so konstruieren, dass sie nach einer bestimmten Zeit ausfallen, wollen die meisten nicht, dass ihre Produkte früher aufhören zu funktionieren, als ihre Kunden es erwarten würden.

Ein größeres Problem als die geplante Obsoleszenz ist wahrscheinlich die Tatsache, dass viele Produkte so lange halten, dass sie aus der Mode kommen oder technologisch neueren Produkten unterlegen sind. Das Problem liegt nicht so sehr darin, dass Produkte schnell veralten, sondern darin, dass sie so schnell weiterentwickelt werden, dass ein Telefon, ein Computer oder sogar ein Auto innerhalb weniger Jahre von den neuesten Modellen in Bezug auf Qualität, Funktionen und Möglichkeiten weit übertroffen wird.

Dieser verschwenderische Ansatz kennzeichnet sowohl die Produzenten als auch die Verbraucher mindestens seit dem letzten Jahrhundert. Die Kreislaufwirtschaft versucht, diesen Ansatz völlig zu ändern. Anstatt Waren, Materialien und Energie, die noch einen Wert haben, wegzuworfen, werden in Kreislaufmodellen Wege gefunden, einen größeren Wert zu gewinnen und vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen, bevor sie entsorgt werden.

Das Geschäftsmodell der Produktlebensverlängerung konzentriert sich darauf, die Zeit zu verlängern, die ein Produkt genutzt werden kann, bevor es entsorgt wird<sup>13</sup>. Der

---

<sup>13</sup> *Die Kreislaufwirtschaft: Verlängerung der Produktlebensdauer.* (2020, 12. November). VEOLIA. <http://blog.veolianorthamerica.com/the-circular-economy-product-life-extension>



Zweck dieses Modells besteht darin, ein Produkt zu retten, zu warten, zu reparieren, wiederaufzuarbeiten, zu verbessern oder neu zu vermarkten und folglich nichts wegzuwerfen.

	Key characteristic	Business case
Classic long life	The expected life of a product is extended through changes in product design	Manufacturers can charge a premium for higher quality, more durable products
Direct reuse	Involves the redistribution and reuse of products that would have otherwise been discarded before reaching their expected end of life	Firms that facilitate transactions of second-hand goods (whether online platforms or physical shops) can charge a percentage of the selling price
Maintenance and repair	By fixing or replacing defective components, maintenance and repair allows degraded products to reach their full expected life.	For original equipment manufacturers, extending product care beyond the point of sale may help to promote customer loyalty. In addition, repairing existing products can be a profitable activity for third party repair firms.
Refurbishment and remanufacturing	Gives products a "new life" by restoring them to their original working condition	Refurbished or remanufactured products are sold at a lower price than new ones, but may generate higher profit margins due to material cost savings

*Tabelle. 3: Übersicht der Modelle zur Verlängerung der Produktlebensdauer (Quelle: OECD (2019), S.29)*

### 1. Was sind die Vor- und Nachteile des Modells der Produktlebensverlängerung?

Das Hauptziel der Product-Life-Extension-Methode besteht darin, den Verbrauch natürlicher Ressourcen durch ein Unternehmen zu verringern. Produkte, die schnell veralten oder aus minderwertigen Materialien hergestellt und schnell entsorgt werden, verschwenden effektiv die Ressourcen, die zu ihrer Herstellung verwendet wurden. Sie verschwenden nicht nur Ressourcen, sondern tragen auch dazu bei, dass unsere ohnehin schon überlasteten Mülldeponien noch mehr belastet werden. Unternehmen in bestimmten Bereichen, z. B. in der Technologie, steigern ihre Umsätze, indem sie auf subtile Weise Druck auf die Kunden ausüben, die neueste und fortschrittlichste Version ihrer Produkte zu kaufen.

Die Umstellung der Denkweise und Praxis eines Unternehmens von der Herstellung von Produkten, die nur ein paar Jahre halten, auf die Entwicklung von Produkten, die ein Jahrzehnt oder länger halten, ist schwierig und für den Hersteller nicht immer von Vorteil. Oft ist es kostengünstiger und einfacher, ein ganzes Produkt zu ersetzen, als das Problem zu diagnostizieren und eine einzelne Komponente zu ersetzen oder zu reparieren.

Die Vorteile des Geschäftsmodells der Produktlebensverlängerung sind eng mit der Verbesserung der Umwelt verbunden. Wenn Waren weniger häufig weggeworfen werden, landet auch weniger Abfall auf der Deponie. Außerdem wird durch die Verringerung der Zahl der neu hergestellten Produkte Energie gespart und die Umweltverschmutzung sowie schädliche Nebenprodukte, die während des Herstellungsprozesses entstehen, werden reduziert. Ein weiterer Vorteil der

Wiederverwendung von Materialien aus beschädigten Produkten besteht darin, dass der Hersteller den Kauf von Rohstoffen vermeiden kann, was die Produktionskosten senkt.

**Werfen Sie einen Blick auf diese Website: <https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model>**

2. Beispiel:

- Patagonia ist ein Unternehmen, das seine Produkte nicht nur entwirft, sondern sie auch so herstellt, dass sie langlebiger sind. Außerdem erstellt es Online-Reparaturleitfäden, um die Verbraucher bei der Verlängerung der Lebensdauer ihrer Ausrüstung zu unterstützen, sowie ein Reparaturnetzwerk von Geschäften, die Artikel reparieren, die für einen Kunden stark beschädigt wurden, um sie zu reparieren.
- Die Verwendung von Waren, die traditionell weggeworfen werden, um sie haltbarer und langlebiger zu machen, ist ein großer Bereich, in dem sich

	Circular supply	Resource recovery	Product life extension	Sharing	Product service system
Key characteristic	Replace traditional material inputs with renewable, bio-based, recovered ones	Produce secondary raw materials from waste	Extend product lives	Increase utilisation of existing products and assets	Provision of services rather than products. Product ownership remains with supplier
Resource efficiency driver	Close material loops	Close material loops	Slow material loops	Narrow resource flows	Narrow resource flows
Business model sub-types	Cradle to cradle	Industrial symbiosis	Classic long life	Co-ownership	Product-oriented
		Recycling	Direct reuse	Co-access	User-oriented
		Upcycling	Repair		Result-oriented
		Downcycling	Refurbishment		
Main sectors currently applied in	Diverse consumer product sectors	Metals	Automotive	Short term lodging	Transport
		Paper and pulp	Heavy machinery	Transport	Chemicals
		Plastics	Electronics	Machinery	Energy
				Consumer products	

Tabelle. 4: In diesem Modul behandelte zirkuläre Geschäftsmodelle (Quelle: OECD, (2019) S.25)

## Fallstudien:

Das zirkuläre Geschäftsmodell in der Modeindustrie ist eine innovative Möglichkeit für Unternehmen, zu wachsen und ihre Auswirkungen auf die Umwelt zu verringern.

### A. Napapijri Rundschreiben Serie

In dieser Fallstudie wird dies am Beispiel von Napapijri beschrieben, das 1987 in Aosta, Italien, gegründet wurde. Um die Verschwendung bei der Herstellung von wasserdichten Jacken zu reduzieren, die aus verschiedenen Materialien bestehen, die nicht recycelt werden können, beschloss das Unternehmen, ihr Design zu vereinfachen und sie aus einem einzigen Polymer herzustellen. Das Ergebnis ist, dass das Material recycelt werden kann und die Jacken eine hohe Leistung aufweisen. Außerdem gewährt das Unternehmen einen Rabatt von 20 % auf den nächsten Einkauf, wenn Kunden ihre alten Jacken recyceln.

Diese Fallstudie ist äußerst wichtig, da nicht einmal 1 % der gesammelten Altkleider recycelt und zu neuen Textilien usw. verarbeitet werden kann. Bevor sie verbrannt oder deponiert werden, wird der größte Teil zu minderwertigen Verwendungszwecken wie z. B. Isolierung recycelt.

Die Komplexität des Produkts ist ein wichtiger Faktor bei Jacken und anderer Oberbekleidung. Eine typische Jacke besteht aus 25 Teilen, darunter die Außenhülle, der Reißverschluss, die Knöpfe, die Füllung und so weiter. Viele dieser Teile bestehen auch aus verschiedenen Materialien. Die Schwierigkeit, diese Teile und Materialien zu trennen, ist ein erhebliches Hindernis für das Recycling. Napapijri hat das Design seiner Jacken der Circular Series stark vereinfacht, so dass die gesamte Jacke - Stoff, Füllung und Besätze - aus einem einzigen Polymer hergestellt ist. Das Polymer ist Nylon 6, das nicht nur langlebig und leistungsstark ist, sondern auch leicht recycelt werden kann<sup>14</sup>.

## **B. Gerrardstraße**

In der zweiten Fallstudie geht es um Gerrard Street, das 2015 in Amsterdam gegründet wurde. Das Unternehmen hat die Idee der Kopfhörervermietung entwickelt. Gerrard Street ist das erste Unternehmen, das einen Abo-Service für seine modularen Kopfhörer anbietet. Das modulare Design ermöglicht die Wiederverwendung von 85 Prozent der Komponenten. Ihr Geschäftsmodell zielt darauf ab, die Millionen Tonnen an Material- und Elektronikmüll zu reduzieren, die jedes Jahr auf Mülldeponien landen.

Es ist von entscheidender Bedeutung, wie sich das Konzept des Eigentums wieder stabilisiert. Die Verbraucher sind nicht immer bereit, etwas wie Kopfhörer zu mieten, und es ist einfacher für sie, ihr eigenes Set zu besitzen. Aufgrund der Anfälligkeit des Produkts bietet das Unternehmen Gerrard Street diese Möglichkeit für Kunden an, die kein Geld für hochwertige Kopfhörer ausgeben wollen, die kaputt gehen können usw.

---

<sup>14</sup> *Giftfreie, recycelbare Kleidung: Napapijri Circular Serie*. Ellen Macarthur Stiftung. (n.d.). Abgerufen im Februar 2022, von <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/napapijri-circular-series>

### C. Die Clique

Das in Amsterdam gegründete Unternehmen De Clique stellt neue Produkte aus städtischen organischen Abfallströmen her. Der Abfall wird mit Elektrofahrzeugen von Unternehmen eingesammelt und umfasst Kaffeesatz, Orangenschalen und andere Lebensmittelabfälle. Anschließend werden die Lebensmittelabfälle von De Clique an dritte Innovatoren und Produkthersteller verkauft, die sie in neue Produkte wie Lebensmittelzutaten, Kosmetika und Biomaterialien umwandeln<sup>15</sup>.

Nur 2 % der organischen Abfälle in den Städten werden zur Herstellung wertvoller Produkte wiederverwendet, was eine riesige ungenutzte Ressource darstellt. Das Modell von De Clique trägt zu dieser Menge bei, indem es jeden Monat 10 Tonnen organische Abfälle in wertvolle Produkte umwandelt.

Die Auswirkungen von De Clique in Zahlen sind<sup>16</sup>:

1. Pro 1 kg Lebensmittelabfälle, die zu Kompost verarbeitet und später an Verbraucher verkauft oder zum Anbau von Tee und Minze verwendet werden, werden 0,6 kg CO<sub>2</sub>e-Emissionen vermieden.
2. Für jedes 1 kg Orangenschalen, das zu Produkten wie Aromastoffen, ätherischen Ölen, Ballaststoffen und kandierten Schalen verarbeitet wird, werden 0,7 kg CO<sub>2</sub>e-Emissionen vermieden.
3. Für jedes 1 kg Kaffeesatz, das als Nährboden für Austernpilze zur Herstellung von Bitterballen-Snacks oder als Kompost verwendet wird, werden 4,6 kg CO<sub>2</sub>e-Emissionen vermieden.

### Referenzen:

Leitfaden für Unternehmen zur Kreislaufwirtschaft im Wasserbereich: Spotlight on Reduce, Reuse and Recycle. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (n.d.). Abgerufen im Februar 2022, von <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>

Chen, C. W. (2020). Verbesserung der Geschäftsmodelle der Kreislaufwirtschaft: Chancen für Unternehmen und Innovation: Ein neuer Rahmen für Unternehmen zur Schaffung einer echten Kreislaufwirtschaft. Johnson Matthey Technology Review, 64(1), 48-58. <https://doi.org/10.1595/205651320x15710564137538>

---

<sup>15</sup> *Neue Produkte aus städtischen organischen Abfallströmen herstellen: De Clique*. Ellen Macarthur Stiftung. (n.d.). Abgerufen im Februar 2022, von <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/de-clique>

<sup>16</sup> Ebd.

Ellen MacArthur Stiftung. Auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition; Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK, 2013.

Geissdoerfer M, Morioka SN, de Carvalho MM, Evans S, Business models and supply chains for the circular economy, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.159

Gerholdt, J. (2015, April 22). Die 5 Geschäftsmodelle, die die Kreislaufwirtschaft zum Laufen bringen. GreenBiz. <https://www.greenbiz.com/article/5-business-models-put-circular-economy-work>

Lahti, T., Wincent, J., & Parida, V. (2018). A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future? Sustainability, 10(8), 2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>

Neue Produkte aus städtischen organischen Abfallströmen herstellen: De Clique. Ellen Macarthur Stiftung. (n.d.). Abgerufen im Februar 2022, von <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/de-clique>

Mierias, E. (2014, 27. Juni). Lebenszyklusorientierte Geschäftsmodelle zur Steigerung der nachhaltigen Wirkung. PRé Nachhaltigkeit. <https://pre-sustainability.com/articles/business-models-life-cycle-driven-choice/>

OECD (2018), Business Models for the Circular Economy Opportunities and Challenges from a Policy Perspective, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>

OECD (2019), Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>

Plattformen zum Teilen. Leitfaden für die Kreislaufwirtschaft. (n.d.). Abgerufen am 11. Februar 2022, von <https://www.ceguide.org/Strategies-and-examples/Sell/Sharing-platforms>

Die Kreislaufwirtschaft: Verlängerung der Produktlebensdauer. (2020, 12. November). VEOLIA. <http://blog.veolianorthamerica.com/the-circular-economy-product-life-extension>

Die Kreislaufwirtschaft: Was ist ein Modell zur Ressourcenrückgewinnung? (2020, 15. Oktober). VEOLIA. <http://blog.veolianorthamerica.com/circular-economy-what-is-resource-recovery-model#:~:text=The%20Resource%20Recovery%20model%20is%20based%20on%20converting%20waste%20into,for%20as%20long%20as%20possible.&text=Identifying%20new%20revenue%20opportunities%20from%20waste%20or%20by%20products>

Die 4 R's: Campusbetrieb und Instandhaltung. Stony Brook Universität. (n.d.). Abgerufen am 11. Februar 2022, von <https://www.stonybrook.edu/commcms/campus-operations/recycling/four-rs.php>

Tom Lahti, Joakim Wincent und Vinit Parida, "A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?", *Sustainability*, 10 (8) (2018), 1-19 (S. 3).

Gifffreie, recycelbare Kleidung: Napapijri Circular Serie. Ellen Macarthur Stiftung. (n.d.). Abgerufen im Februar 2022, von <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/napapijri-circular-series>

# Modul 4. Bewährte Praktiken zu CE und sozialem Unternehmertum

## Einführung

Es wird immer deutlicher, dass das derzeitige Wirtschaftssystem nicht für die Menschen und den Planeten funktioniert. Wir brauchen neue Wege zur Organisation der Wirtschaftstätigkeit und nachhaltigere Konzepte für die Produktion, den Verbrauch und die Entsorgung von Alltagsgegenständen.

Im Wesentlichen geht es beim Modell der Kreislaufwirtschaft darum, Waren und materielle Ressourcen so lange wie möglich im Wirtschaftskreislauf zu halten und dabei möglichst viele erneuerbare Ressourcen und Energiequellen zu nutzen. Dies bedeutet, dass vorhandene Gegenstände wiederverwendet oder repariert werden oder, wo dies nicht möglich ist, in Rohstoffe für die Herstellung neuer Gegenstände mit einem hohen Anteil an recycelten Materialien zerlegt werden. Es bedeutet auch, sich von der Abhängigkeit von Kohle und Gas zu lösen und den Übergang zu 100 % erneuerbarer Energie zu beschleunigen.

Um wirklich effektiv und transformativ zu sein, müssen diese Übergänge lokal angemessen und gemeinschaftsorientiert sein und Chancen für Menschen mit Benachteiligungen schaffen (Allen, 2019). Hier kommt das soziale Unternehmertum ins Spiel!

## Themen

Aus all diesen Gründen befasst sich dieses Modul mit den folgenden Themen und umfasst diese:

- 1) Kreislaufwirtschaft und Sozialunternehmen
- 2) Einige Beispiele für die Verbindung von sozialer und Kreislaufwirtschaft - Soziale Kreislaufwirtschaft
- 3) Der Fall ECOALF

## Lernergebnisse

<b>Wissen</b>	<b>Fertigkeiten</b>	<b>Haltungen</b>
---------------	---------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faktenwissen über verschiedene Möglichkeiten der Anwendung der Kreislaufwirtschaft in sozialen Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herausforderungen und Chancen des sozialen Unternehmertums erkennen</li> <li>- die Auswirkungen von Sozialunternehmen in der Kreislaufwirtschaft zu verstehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisierung für soziale und ökologische Probleme</li> <li>- Erkennen, wie soziale Unternehmen zu einer Kreislaufwirtschaft beitragen können.</li> <li>- Sensibilisierung für die Auswirkungen des sozialen Unternehmertums in den Gemeinden</li> </ul>
--	---	--

## Kreislaufwirtschaft und Sozialunternehmen

Social Entrepreneurs (SE) spielen eine bedeutende und einzigartige Rolle bei der Schaffung von Veränderungen in der Wirtschaft eines Landes. Die Rolle, die Sozialunternehmer spielen, ist oft schwer zu messen, da es im Laufe der Zeit zu einem systematischen sozialen Wandel kommt. Nach Angaben der Schwab Foundation tragen Social Entrepreneurs dazu bei, Partnerschaften zu schaffen, die Sichtbarkeit zu verbessern, den Zugang zu Finanzmitteln zu erleichtern und das Wissen über globale Angelegenheiten zu erweitern. Dies ermöglicht es vielen Führungskräften aus Politik und Wirtschaft, Sozialfonds einzurichten und soziale Aktivitäten innerhalb ihrer Unternehmen zu starten.

Andererseits verlangen die Käufer von heute eine völlig neue Beziehung zu den Unternehmen, die sie auswählen. Es reicht nicht mehr aus, nur ein gutes Produkt anzubieten. Die Generation der Millennials sucht Partnerschaften mit Marken, die für etwas Sinnvolles stehen.

Die **soziale Kreislaufwirtschaft kombiniert die beiden** in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen **Archetypen**, d. h. Organisationen, die innerhalb der Kreislaufwirtschaft kommerziell tätig sind und gleichzeitig einen sozialen Auftrag haben. Ein Beispiel hierfür wäre Organisation A, die den "Abfall" von Unternehmensbekleidung in Taschen umwandelt, die von wirtschaftlich benachteiligten Menschen hergestellt werden, und ihnen ein angemessenes Einkommen unter guten Arbeitsbedingungen bietet.

Die Verknüpfung von Kreislaufwirtschaft und sozialem Unternehmertum hat ein **Hauptziel: die Schaffung innovativer, nachhaltiger und langfristig widerstandsfähiger lokaler Gesellschaften und Volkswirtschaften, die die**



**ökologischen Grenzen verstehen und respektieren.** Das vorherrschende Wirtschaftssystem sieht sich mit dem Aufkommen verschiedener sozialer Unternehmen konfrontiert, deren Geschäftsmodell weitaus integrativer, verantwortungsvoller und nutzbringender ist und ein Beispiel dafür liefert, wie eine profitable Wirtschaftstätigkeit die Umwelt nicht beeinträchtigt und die Menschen in den lokalen Gemeinschaften stärkt (TRAIN-CE-FOOD-Projekt, 2021).

Einige der interessantesten und innovativsten Projekte in der aufkommenden Kreislaufwirtschaft werden von Sozialunternehmen auf der ganzen Welt durchgeführt - von Recyclingunternehmen für Büromaterialien in Melbourne bis hin zu kommunalen Zentren für Nachhaltigkeit und Innovation in Ghana.

Sozialunternehmen mit einem kreislauforientierten Geschäftsmodell können lokale ökologische und soziale Probleme am besten angehen und so den kreislauforientierten Wandel in der gesamten Gesellschaft fördern.

Mehr über das soziale Geschäftsmodell erfahren Sie in Kapitel 6.

## Einige Beispiele für die Verbindung von sozialer und Kreislaufwirtschaft – Die soziale Kreislaufwirtschaft

Immer mehr Sozialunternehmen wenden die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft auf ihr Geschäft an.

In Australien ist Substation 33 (<https://substation33.com.au/about/>) seit 2013 als Recyclingzentrum für Elektronikschrott tätig und bietet Freiwilligen und Mitarbeitern einen Arbeitsplatz, an dem sie Selbstvertrauen und Fähigkeiten für eine nachhaltige Übergangsbeschäftigung erwerben können. Sein Ziel ist es, durch das Recycling von Elektronikschrott Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen. Gleichzeitig wurde ein Innovationslabor eingerichtet, in dem verschiedene Produkte für kommerzielle, soziale und pädagogische Zwecke entworfen und entwickelt werden. Im Jahr 2019 wurde Substation33 mit dem Awards Australia Community Group of the Year Award und dem Banksia Foundation Ministers Award of the Environment ausgezeichnet. Sein Gründer, Tony Sharp, wurde auf der Social Traders Conference and Green Collect als Social Enterprise Champion of the Year ausgezeichnet und erhielt die Auszeichnung Social Enterprise of the Year 2019. Dies ist ein Beispiel für das **Geschäftsmodell "Upcycling"**.

Eine weitere einzigartige gute Praxis befindet sich in Malaysia. Biji-Biji (<https://www.biji-biji.com/>) arbeitet als offene Werkstatt, und die Maker-Gemeinschaft

verwendet wiederverwendete Materialien für die Entwicklung ethischer Technologie und Mode, einschließlich Kleidung in Zusammenarbeit mit Designern und umweltfreundlichen Werkzeugen wie Fahrradmixern oder recycelten Lampen. Es ist notwendig, das ökologische Potenzial einer Kreislaufwirtschaft zum Wohle der Gesellschaft weltweit zu fördern, und dies kann durch Partnerschaften mit sozialen Unternehmen erreicht werden. Dies ist ein weiteres Beispiel für ein **"Upcycling-Geschäftsmodell"**.



Quelle: Biji-Biji (<https://www.biji-biji.com/>)

In Spanien ist OLEÍCOLA EL TEJAR (<https://eltejar.sbsoftware.es/>) eine landwirtschaftliche Genossenschaft zweiten Ranges, die sich auf die integrale Nutzung von Nebenprodukten aus Olivenöl konzentriert. Sie wurde 1967 von fünf Genossenschaften in Spanien gegründet. Der Unternehmenszweck ist die integrale Nutzung der Nebenprodukte des Olivenanbaus, insbesondere des nassen Tresters, der in der Ölmühle anfällt. Ein Teil davon wird für die Tierfütterung verwendet. Aus dem Rest wird das Orujo-Olivenöl gewonnen, das mit nativem Olivenöl extra gemischt und dann für den menschlichen Verzehr verwendet wird. Die bei der Gewinnung anfallenden Abfälle werden mit Hilfe der Kraft-Wärme-Kopplung zur Erzeugung erneuerbarer Energie aus Biomasse genutzt. Oleicola el Tejar hat es geschafft, von fünf Genossenschaften auf 240 Unternehmen zu wachsen, die Oliven von mehr als 80 000 Landwirten verarbeiten, die mehr als 400 000 ha Land bewirtschaften. Damit ist sie ein gutes Beispiel für ein soziales Unternehmen, das Teil der Kreislaufwirtschaft ist. Als Ergebnis ihrer Arbeit hat Oleicola el Tejar 26.000.000 Tonnen Biomasse produziert,

wodurch die Emission von 8.000 Tonnen CO<sub>2</sub> vermieden wurde. Dies ist ein Beispiel für ein **Geschäftsmodell für Kreislauflieferungen**.

Bei AEROPOWDER (<https://www.aeropowder.com/>) glaubt man an die Kreislaufwirtschaft und daran, das Potenzial versteckter Abfallströme zu erschließen. Sie haben ihr Augenmerk auf die Millionen von Tonnen Federn gerichtet, die jedes Jahr weltweit in der Geflügelindustrie anfallen. Ihr Ziel ist es, die lokale Produktion nachhaltiger Materialien zu ermöglichen, überall auf der Welt, wo es Federn gibt. Sie haben ein zum Patent angemeldetes Verfahren zur Herstellung nachhaltiger Dämmstoffe aus Federn entwickelt. Ihr erstes Produkt ist [pluumo](#), hergestellt aus Geflügelfedern, ein nachhaltiges thermisches Verpackungsmaterial, das als Ersatz für expandiertes Polystyrol bei Lebensmittellieferungen dienen soll. Dies ist ein Beispiel für das **Geschäftsmodell "Ressourcenrückgewinnung"**.

Nach Angaben der FAO geht etwa ein Drittel der für den menschlichen Verzehr bestimmten Lebensmittel entlang der Wertschöpfungskette verloren (<https://www.fao.org/platform-food-loss-waste/en/>). Die Schließung der Kreisläufe zur Bekämpfung der Lebensmittelverschwendung ist also ein gutes Beispiel und ein wichtiger Bestandteil der Kreislaufwirtschaft. Das Restaurant Simone Lemon in Paris (<https://www.simonelemon.com/>) hat beispielsweise seine Speisekarte mit "unförmigen" Obst- und Gemüsesorten gestaltet, die normalerweise weggeworfen werden, und berechnet die Gerichte nach Gewicht. Dies könnte ein weiteres Beispiel für das **Geschäftsmodell der "Ressourcenrückgewinnung"** sein.

Too Good To Go (<https://toogoodtogo.co.uk/en-gb>) ist eine mobile Anwendung, die Kunden mit Restaurants und Geschäften in Verbindung bringt, die über unverkaufte Lebensmittel verfügen. Ihre Aufgabe? Dafür zu sorgen, dass gute Lebensmittel gegessen und nicht verschwendet werden. Jeden Tag werden in Cafés, Restaurants, Hotels, Geschäften und bei Herstellern köstliche, frische Lebensmittel verschwendet - nur weil sie nicht rechtzeitig verkauft wurden. Mit der Too Good To Go-App können die Kunden Magic Bags mit diesen Lebensmitteln kaufen und abholen - zu einem günstigen Preis - direkt bei den Unternehmen. Als Teil der Initiativen, die am [Internationalen Tag des Bewusstseins für Lebensmittelverluste und -verschwendung](#) ergriffen wurden, um Lebensmittelverluste und -verschwendung zu reduzieren, wird die App neben [OLIO](#) und vielen anderen vorgeschlagen. Dies ist ein Beispiel für das **Geschäftsmodell einer "Sharing-Plattform"**.

## Der Fall ECOALF

## Worum geht es dabei?

ECOALF wurde 2009 mit der Vision von Javier Goyeneche gegründet, den sorglosen Umgang mit natürlichen Ressourcen zu beenden. Javiers Mission war es, eine erste Generation von Recycling-Produkten zu schaffen, die in Qualität und Design den besten nicht-recycelten Produkten auf dem Markt entsprechen.

Nach drei Jahren Forschung und Entwicklung wurde die erste ECOALF-Kollektion mit dem ersten Flagship-Shop im Herzen von Madrid geboren.

Gemeinsam mit SIGNUS und CTCR (Centro de Tecnología de Calzado de la Rioja) wurde die erste Kollektion innovativer Flip-Flops von ECOALF entwickelt. Dieses preisgekrönte Projekt wird zu 100 % aus recycelten Reifen hergestellt und kommt dank seiner innovativen Technologie ohne Klebstoff aus.

Ecoalf recycelt ausgediente Fischernetze, gebrauchte Plastikflaschen, Reifen, Kaffeesatz, postindustrielle Baumwolle und postindustrielle Wolle. Die Flaschen werden gereinigt und zu Kunststoffflocken zerkleinert, die durch ein mechanisches Verfahren in rohe gesponnene Polyesterfasern umgewandelt werden, die in der Endqualität verarbeitet werden. Dieses recycelte Industriegarn wird für die Herstellung von Stoffen, Gürteln, Etiketten, Schnüren usw. verwendet.

Im Jahr 2015 hat Ecoalf über seine Stiftung und mit Unterstützung der HAP Foundation sein ehrgeizigstes Projekt in Angriff genommen: **Upcycling the Oceans**, ein globales Abenteuer, das dazu beitragen soll, den Meeresmüll vom Grund der Ozeane zu entfernen, dank der Unterstützung der Fischer. Ein revolutionäres Projekt, das auch in anderen Teilen der Welt umgesetzt wird und dessen Hauptziel darin besteht, den Müll, der die Ozeane zerstört, wiederzugewinnen und in hochwertiges Garn für die Herstellung von Kleidungsstücken zu verwandeln. Investitionen in Forschung und Entwicklung sind entscheidend, um eine Qualität zu erreichen, die den Ecoalf-Normen entspricht.

Diese bahnbrechende Initiative verfolgt ein dreifaches Ziel: unsere Ozeane von Abfällen zu befreien, die die Meeresökosysteme schädigen; den wiedergewonnenen Abfällen durch die Kreislaufwirtschaft ein zweites Leben zu geben; und das Bewusstsein für das globale Problem der Meeresverschmutzung zu schärfen. Die enorme Komplexität und Herausforderung dieses Projekts besteht in der geringen und uneinheitlichen Qualität der von den Fischern zurückgewonnenen Abfälle, die durch die Einwirkung von Sonnenlicht, Salz und Wasser entstanden ist.

Im Jahr 2017 wurde Upcycling the Oceans mit Unterstützung des thailändischen Tourismusministeriums und PTT Global Chemical in Thailand repliziert, um das

Upcycling the Oceans-Projekt in Südostthailand zu replizieren. Ein **3-Jahres-Engagement zur Säuberung von 5 Inseln**: Bangkok, Phuket, Rayong, Koh Tao und Koh Samui. Ziel des Projekts ist es, mit Hilfe von Fischern, Strandsäuberungsverbänden und Tauchern Müll zu sammeln und Touristen und Bürger für das ernste Problem der Meeresverschmutzung zu sensibilisieren. Diese Initiative trägt nicht nur zur Säuberung der Meere bei, sondern fördert auch die Kreislaufwirtschaft und schärft das Bewusstsein in den touristischsten Gebieten an der thailändischen Küste.

Die Ecoalf-Stiftung führt das Projekt "Upcycling the Oceans" auch im Mittelmeerraum durch: derzeit in Italien und Griechenland. Bis heute expandiert Upcycling the Oceans in Spanien, Griechenland, Italien und Thailand mit der Unterstützung von mehr als 3 200 Fischern und sammelt mehr als 700 Tonnen Meeresmüll vom Meeresboden. **Ziel ist es, mit mehr als 10 000 Fischern zusammenzuarbeiten und den Grund des Mittelmeers bis 2025 zu reinigen.**

Auf jedem Produkt, das sie über ihre Website verkaufen, ist angegeben, wie viel recyceltes Material bei der Herstellung verwendet wurde. Zum Beispiel: Für einen Rucksack werden fünf Plastikflaschen verwendet; andere Rucksäcke werden aus Fischernetzen hergestellt; für die Herstellung von Herrenjacken werden 56 recycelte Plastikflaschen benötigt; für ein Paar Turnschuhe werden 4 Plastikflaschen verwendet, usw.

Die ECOALF-Bewegung vereint Menschen, die sich für die Verbesserung ihrer täglichen Gewohnheiten einsetzen, um Veränderungen zu fördern und andere zu inspirieren, sich um den einzigen Planeten zu kümmern, den wir haben.

Und für jedes Produkt, das die Marke BECAUSE THERE IS NO PLANET B® trägt, **werden 10 % des Umsatzes an die Ecoalf Foundation gespendet**, um die Ausweitung ihres Upcycling the Oceans-Projekts zu unterstützen, das mehr als 3.000 Fischer rund um das Mittelmeer zusammengebracht und mehr als 700 Tonnen Meeresmüll vom Meeresgrund gesammelt hat. Wir alle können einen positiven Einfluss ausüben, und alles beginnt damit, dass wir die Entscheidung treffen, Teil der Lösung zu sein.

Sehen Sie sich diese Videos an:

[https://vimeo.com/55535976?embedded=true&source=vimeo\\_logo&owner=14984683](https://vimeo.com/55535976?embedded=true&source=vimeo_logo&owner=14984683)

<https://ecoalf.com/es/p/upcycling-the-oceans-15>

<https://ecoalf.com/es/p/commitment-169>

### **Die Auswirkungen ihrer Aktivitäten**

- Mehr als 400 recycelte Stoffe entwickelt

- Mehr als 250 Millionen Plastikflaschen werden recycelt.
- Hunderte von Fischernetzen recycelt
- Millionen Liter Wasser durch recycelte Baumwolle eingespart
- 43 Seehäfen und mehr als 3200 Fischer sind an der Rückgewinnung von Kunststoffen aus den Meeren beteiligt.
- Mehr als 700 Tonnen Meeresmüll wurden vom Meeresboden gesammelt.
- Das Projekt "Upycling the oceans" wurde in Thailand und im Mittelmeerraum nachgeahmt.
- Seine Turnschuhe haben den geringsten ökologischen Fußabdruck auf dem Markt.
- Erste spanische Bekleidungsmarke mit Bcorp-Zertifizierung: Unternehmen, die vom B Lab überprüft werden, erfüllen hohe Standards in Bezug auf soziale und ökologische Leistung, Transparenz und Verantwortlichkeit.
- Mehr als 150 Bildungsvorträge in aller Welt.
- Und 100 Act Now-Veranstaltungen
- Die ECOALF-Bewegung "Because there is no planet B®" hat Millionen von Menschen auf der ganzen Welt erreicht, die sich für dieselbe Sache einsetzen.

*"Was wir tun, reicht nicht mehr aus, wichtiger ist, wie wir es tun". Javier Goyeneche*

## Das Geschäftsmodell

Ecoalf ist ein Beispiel für die Kombination des Kreislaufversorgungsmodells und des sozialen Geschäftsmodells (siehe Modul 6). Sie ersetzen herkömmliche Inputs durch wiedergewonnene Materialien und können so ihre Produkte als "grün" verkaufen. Mit dieser Strategie arbeiten sie in einem nachhaltigeren Rahmen und können sich besser mit den Verbrauchern verbinden, die sauberere Technologien und weniger Umweltverschmutzung erwarten.

## Fallstudie

<b>Titel des Moduls</b>	<b>4. Bewährte Praktiken des sozialen Unternehmertums in der Kreislaufwirtschaft</b>		
<b>Titel der Fallstudie</b>	Wie die Kreislaufwirtschaft Gemeinschaften stärkt und Abfall reduziert	<b>Fallstudie Code</b>	CS2.1
<b>Art der Ressource</b>	<b>Fallstudie (CS)</b>	<b>Art des Lernens</b>	Selbstgesteuertes Lernen

<b>Dauer der Aktivität</b> (in Minuten)	<b>30</b>	<b>Lernergebnis</b>	Zu wissen, wie ein soziales Unternehmen ein soziales Problem lösen kann
<b>Ziel der Aktivität</b>	Förderung des Nachdenkens über andere Möglichkeiten der Geschäftstätigkeit unter Nutzung der Kreislaufwirtschaft mit einem sozialen Zweck.		
<b>Einführung</b>	<p>David Paynter ist der Gründer der <a href="#">Gold Coast Tool Library</a>, einem neuen Start-up im Bereich der Community-Sharing-Plattformen.</p> <p>Frustriert und zutiefst betrübt über die übermäßigen Konsumgewohnheiten der westlichen Gesellschaft, die Umweltzerstörung und die ständig wachsende Abfallkatastrophe, griff David auf seine Erfahrungen im Wohltätigkeits- und NFP-Sektor zurück und suchte nach einer Möglichkeit, ein greifbares, an der Basis funktionierendes Beispiel dafür zu liefern, wie jeder seinen Einfluss auf die endlichen Ressourcen des Planeten verringern kann. Indem er sich zwei Geschäftsprinzipien der Kreislaufwirtschaft zu eigen machte, nämlich das Teilen von Plattformen und die Verlängerung der Produktlebensdauer, engagierte er sich in der örtlichen Gemeinde, um Inventar zu sichern, ein Freiwilligenteam zusammenzustellen und die erste Werkzeugbibliothek an der Gold Coast ins Leben zu rufen.</p> <p>David Paynter erörtert verschiedene Methoden, um Projekte auf den Weg zu bringen und ein soziales Unternehmen zu gründen, das das Modell der Kreislaufwirtschaft erfolgreich anwendet.</p> <p>Er hatte schon immer einen starken Bezug zur Natur und zu den natürlichen Kreisläufen, denn in der Natur ist alles kreisförmig angelegt. So etwas wie Verschwendung gibt es in der Natur nicht.</p> <p>"Abfall ist ein Konstrukt des Menschen, wir haben den Abfall erfunden, er ist etwas, das man tut, nicht etwas, das ist. Wir können viel von den natürlichen Kreisläufen der Natur und der Biomimikry lernen. Um die Verbindung zur Natur herzustellen, hat er im Laufe der Jahre viele Freiwilligen- und Umweltprojekte durchgeführt.</p> <p>Er sagt, er habe das Glück gehabt, einen Vortrag von Professor Will Steffen zu sehen, der über planetarische Grenzen sprach, und da habe es einfach Klick gemacht. Er fragte sich: "Warum arbeiten wir nicht alle mit dieser Einstellung?" Dann entdeckte er die SDGs, die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, und das ist ein so guter Rahmen, auf</p>		

	<p>den man sich bei seinen Projekten stützen kann und auf dem man arbeitet. Es ist eine gute Möglichkeit, den Menschen zu erklären, was vor sich geht.</p> <p>Dann begann er, sich mit sozialer Gerechtigkeit und der dreifachen Bilanz zu befassen und damit, wie mächtig Geld als Kraft für das Gute ist, insbesondere in Bezug auf das, was wir als Verbraucher und Unternehmen tun können, indem wir entscheiden, was wir mit unserem Geld tun. Wir können Systeme so viel schneller verändern, als es eine Regierung oder ein Regionalrat tun kann.</p> <p>Was David sonst noch sagt, erfahren Sie in diesem Interview:  <a href="https://www.impactboom.org/blog/2021/3/16/david-paynter-on-how-the-circular-economy-strengthens-communities-and-reduces-waste">https://www.impactboom.org/blog/2021/3/16/david-paynter-on-how-the-circular-economy-strengthens-communities-and-reduces-waste</a></p>
<b>Herausforderung</b>	Nachdenken über Methoden zur erfolgreichen Umsetzung der Kreislaufwirtschaft in Projekten sozialer Unternehmen
<b>Zuweisung</b>	<p>Die wichtigsten Fragen, die Sie beantworten können müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie hat er Veränderungen in seiner Gemeinde bewirkt?</li> <li>- Wie trägt sein Sozialunternehmen dazu bei, die Umweltauswirkungen des Konsums zu verringern?</li> <li>- Wie viele Erden bräuchten wir, wenn alle Menschen auf dem Planeten so leben würden, wie wir in den entwickelten Ländern leben?</li> <li>- Was sind die grundlegenden Voraussetzungen für den längerfristigen Erfolg eines gemeinschaftsorientierten Projekts?</li> <li>- Was waren die größten Herausforderungen beim Aufbau der Gold Coast Tool Library?</li> </ul>

## Zusätzliche Lernressourcen

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 4. Bewährte Praktiken des sozialen Unternehmertums in der Kreislaufwirtschaft
<b>Titel der Ressource:</b>	Die Kreislaufwirtschaft, die Genossenschaften und die Sozial- und Solidarwirtschaft
<b>Ressourcen-Code:</b>	R4.1
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	Bei dieser Ressource handelt es sich um einen Website-Artikel, in dem erklärt wird, wie nachhaltige Entwicklung Maßnahmen zur Umstellung von Produktions- und Verbrauchsmustern erfordert und welche Rolle die Kreislaufwirtschaft und Sozialunternehmen dabei spielen.



<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	<p>Die Lektüre dieses Artikels wird Ihnen helfen, die Rolle des sozialen Unternehmertums in der nachhaltigen Entwicklung zu verstehen.</p> <p>Die wichtigsten Botschaften:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung erfordert entschlossene Maßnahmen zur Umstellung der Produktions- und Verbrauchsmuster.</li> <li>• Das Konzept der Kreislaufwirtschaft ermöglicht ein höheres Maß an sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit.</li> <li>• Genossenschaften und andere Unternehmen der Sozial- und Solidarwirtschaft nehmen anerkanntermaßen eine führende Rolle bei der Einbeziehung des Kreislaufwirtschaftsmodells in ihre Unternehmen und Gemeinschaften ein.</li> </ul>
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://www.un.org/development/desa/cooperatives/2021/08/02/the-circular-economy-cooperatives-and-the-social-and-solidarity-economy/">https://www.un.org/development/desa/cooperatives/2021/08/02/the-circular-economy-cooperatives-and-the-social-and-solidarity-economy/</a>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 4. Bewährte Praktiken des sozialen Unternehmertums in der Kreislaufwirtschaft
<b>Titel der Ressource:</b>	Schließen Sie die Schleife
<b>Ressourcen -Code:</b>	R4.2
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	<p>"Wenn wir nicht zum Kreislaufsystem übergehen, ist das Spiel für den Planeten und die Gesellschaft vorbei.</p> <p>Dies sind die einleitenden Worte von Closing the Loop, dem weltweit ersten abendfüllenden Dokumentarfilm über die Kreislaufwirtschaft, der am Tag der Erde, dem 22. April 2018, veröffentlicht wurde.</p> <p>Am Tag der Erde 2019 wurde der Film zum <b>freien Abruf auf Youtube</b> freigegeben, wobei Untertitel in 11 Sprachen verfügbar sind: Englisch, Spanisch, Französisch, Deutsch, Chinesisch, Portugiesisch, Russisch, Persisch, Niederländisch, Italienisch und Koreanisch.</p> <p>Der Begriff "Kreislaufwirtschaft" bezieht sich auf die notwendige Umstellung von unserer derzeitigen linearen "take-make-waste"-Wirtschaft auf eine Kreislaufwirtschaft mit "borrow-use-return" (manchmal auch als "zero-waste"- oder "cradle-to-cradle"-Wirtschaft bezeichnet).</p> <p>Zur Unterstützung der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (insbesondere des Ziels Nr. 12 über verantwortungsvollen Konsum und verantwortungsvolle Produktion) untersucht der Dokumentarfilm fünf Schlüsselstrategien für die Verwirklichung der Kreislaufwirtschaft - reduzieren, wiederverwenden, recyceln, erneuern und neu erfinden - anhand von Beispielen aus Europa, Lateinamerika und Afrika und unter Einbeziehung von Experten des Weltwirtschaftsforums und der Universitäten von Cambridge und Harvard.</p>
<b>Was bringt Ihnen die</b>	In dem Film können Sie sich über einige der vorgestellten Fälle informieren.

<b>Nutzung dieser Ressource?</b>	Die Kernaussage von Closing the Loop ist, dass der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft nicht nur wichtig und dringend ist, sondern auch durchaus möglich, wenn wir uns von den Pionieren, wie den im Film vorgestellten, inspirieren lassen und ähnliche Geschäftsmodelle, Produktinnovationen und Kundenlösungen auf der ganzen Welt verbreiten.
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://youtu.be/6g0AYbEoOGk">https://youtu.be/6g0AYbEoOGk</a>

## Referenzen

Allen Matt. Dezember.11.2019. Social Enterprises Leading The Way In The Circular Economy. [online] Verfügbar unter: <https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy> [Zugriff am 25.01.2022]

Simoncic, S., Lorenci, J., Aguirre-Sierra, A., Dalakoura, M., Eder, M., Jovičić, D., Kralik; D., Kovačić, R., Kranjnc, D., Maier, S., Moser, M., Theuma, N., Žunec, E. (2021) *TRAIN-CE-FOOD Project. E-Lehrbuch*. Verfügbar unter: <https://traincefood.si/en/e-textbook2-2>

Social Business Design (n.d.) *Social Business Model Canvas. Was es ist und wie man es benutzt* [online]. Verfügbar unter: <https://socialbusinessdesign.org/what-is-a-social-business-model-canvas/>. [Abgerufen am 25.01.2022]

# Modul 5. Marktforschung: Methoden und Werkzeuge

## Einführung

Im Mittelpunkt dieses Moduls steht die **Marktforschung**, die ein wesentliches Element eines Geschäftsplans ist. In diesem Abschnitt wird die Bedeutung der Durchführung von Marktforschung hervorgehoben und es werden einige praktische Beispiele für die Techniken vorgestellt, mit denen während des Marktforschungsprozesses Informationen gesammelt werden. Darüber hinaus bietet dieses Modul Marktinstrumente für einen einfachen und schnellen Start in diesen Prozess. Am Ende jedes Unterabschnitts gibt es zusätzliche Lernvorschläge.

## Themen

- 1) Was ist Marktforschung?
- 2) Gründe für die Durchführung von Marktforschung
- 3) Wichtige Schritte für eine erfolgreiche Marktforschung
- 4) Methoden der Marktforschung
- 5) Marktforschungsinstrumente

## Lernergebnisse

Wissen	Fertigkeiten	Haltungen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kenntnisse über die Definition und die Gründe für die Durchführung einer Marktforschung</li><li>• Kenntnisse über die Schritte der Durchführung einer Marktforschung</li><li>• Wissen über</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definieren Sie die Geschäftsidee und bestimmen Sie die Zielgruppe für diese Idee</li><li>• Mögliche Probleme bei der Durchführung von Marktforschung zu erkennen und die besten Methoden und Instrumente für eine erfolgreiche Durchführung der Forschung auszuwählen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bewusstsein für Markttrends</li><li>• Bewusstsein für die für eine Marktforschung erforderlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse</li></ul>

## Was ist Marktforschung?

Wie oben im Abschnitt über den Geschäftsplan erläutert, ist ein wichtiger Bestandteil des Geschäftsplans die Marktforschung.

Was den Unterschied zwischen einer Idee, die auf den Tisch kommt, und einem Minimum Viable Product (MVP) und schließlich einem erfolgreichen Produkt auf dem Markt ausmacht, ist die Phase, in der der Markt erforscht und das **Was, Wie, Warum** und **Wann** ermittelt wird, um den "idealen Kunden" zu erreichen.

Genau darum geht es bei der "Marktforschung".

Die durch eine **Marktforschung** gesammelten Informationen sind ein Instrument, das es dem Unternehmen ermöglicht, sich ein klares Bild von der aktuellen Situation des Marktes zu machen, in den es eintreten bzw. in den es expandieren möchte, und das gleichzeitig als Feedback für die Organisation zur besseren Entscheidungsfindung dient.

Unternehmen müssen verstehen, wie wichtig es ist, Marktforschung zu betreiben. Stellen Sie sich ein Beispiel für die Planung einer Reise vor: Bevor Sie an Ihrem endgültigen Reiseziel ankommen, haben Sie bereits recherchiert, wo Sie übernachten (in Bezug auf Lage und Geld), welche Attraktionen Sie besuchen, wo Sie essen und trinken möchten - alles auf der Grundlage Ihrer Vorlieben. Wenn Sie sich nicht vorher informieren, besteht die Gefahr, dass Sie wichtige Sehenswürdigkeiten verpassen, dass Ihre Unterkunft nicht in der Nähe des Stadtzentrums liegt und dass sich die Reise letztlich als Desaster erweist.

Im Zusammenhang mit einem Unternehmen geht es bei der Marktforschung darum, Bewertungsinformationen zu ermitteln und sie mit den kurz- und langfristigen Zielen des Unternehmens zu verknüpfen. Mit Blick auf das oben erwähnte **Was, Wie** und **Warum** muss ein Unternehmen die Frage beantworten, wozu es mit der Marktforschung Informationen gewinnen will, **wie** es dabei vorgeht (Methoden und Instrumente) und **warum** es die Marktforschung überhaupt durchführt. Organisationen sollten sich zunächst darauf konzentrieren, die Zielgruppe des Produkts oder der Dienstleistung zu ermitteln, die sie einführen/erweitern wollen. Wie wir in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels sowie in *Modul 6: Erstellung eines Geschäftsplans* sehen werden, stehen die Kunden im Mittelpunkt ihrer Entscheidungsfindung.

## Gründe für die Durchführung von Marktforschung

Wenn man sich auf das "Warum" der Durchführung einer Marktforschung konzentriert, sind die unten aufgeführten Gründe die häufigsten, neben anderen:

1. **Verstehen Sie Ihr bestehendes Publikum besser:** Durch aktuelle Daten, z. B. *darüber, was bestehende Kunden schätzen, wer ihre Kaufentscheidungen beeinflusst und welche Mittel sie für ihre Einkäufe nutzen*, können Sie wichtige Entscheidungen treffen und strategisches Marketing betreiben.
2. **Strategische Innovationen:** In diesem Fall kann die Marktforschung den Unternehmen helfen, Einblicke in das Umfeld der Preisgestaltung, der Produkte, des Vertriebs und der Werbekanäle zu gewinnen, wenn sie versuchen, ein Produkt und/oder eine Dienstleistung durch Innovation und modernste Techniken zu verbessern.
3. **Identifizierung neuer Kunden:** Die Erfassung von Informationen aus einer Vielzahl von Blickwinkeln ermöglicht es Unternehmen, ihre Marketingstrategie neu zu gestalten, um verschiedene Zielgruppen zu erreichen und zu erweitern. Beispiele für Fragen sind, *wer Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung wahrscheinlich nutzen wird, wo sie wohnen, welchen Bildungsstand sie haben, wie alt sie sind und welchen Familienstand sie haben*.
4. **Künftige Geschäftsmöglichkeiten erkennen:** Die Marktforschung ermöglicht es Unternehmen, Muster zu erkennen, die zu künftigen Geschäftsmöglichkeiten führen können, sei es durch Umfragen oder andere Arten von qualitativem Feedback. Forschungsstudien erleichtern die Identifizierung von sich ändernden Branchentrends, Bevölkerungsverschiebungen, steigendem Bildungsniveau oder Veränderungen bei den Freizeitaktivitäten.
5. **Geschäftserweiterung:** Durch Marktforschung können Unternehmen testen, ob der Markt für ein neues Produkt und/oder eine neue Dienstleistung bereit ist (z. B. bei der Entscheidung, ob ein zweites Einzelhandelsgeschäft eröffnet werden soll, und bei der Wahl des richtigen Standorts), und sie können sich ein Bild von der Wettbewerbslandschaft auf dem Markt machen, indem sie die besten Praktiken der Wettbewerber bewerten.

## Wichtige Schritte für eine erfolgreiche Marktforschung

Das Erkennen von Markttrends und Kundenbedürfnissen und das Streben nach einem Wettbewerbsvorteil sind einige der Vorteile, die sich aus der Durchführung von Marktforschung ergeben.

Die Schritte, die während des Forschungsprozesses zu befolgen sind, sollten *"im Voraus geplant, methodisch fundiert und gut dokumentiert sein"*. Dieser Prozess kann zwar zeitaufwendig sein, aber er ist die Zeit und die Mühe wert. Mit der Zeit wird das

Team in der Lage sein, schneller und effizienter zu relevanten und nützlichen Forschungsergebnissen zu gelangen.

**Wichtige Tatsache:** Ziel der Marktforschung ist es, genaue Informationen zu sammeln und daraus Schlüsse zu ziehen, die den "wahren Stand der Dinge" widerspiegeln. Daher sollte die Marktforschung frei von jeglicher Form der Voreingenommenheit des Forschers oder des Managements sein.

Jeder Schritt des Prozesses wird im Folgenden anhand des Diagramms "Sechsstufiger Marktforschungsprozess" (Abb. 1) ausführlich erläutert.



Abbildung.11: Sechsstufiger Marktforschungsprozess (Quelle: <https://www.mymarketresearchmethods.com/the-market-research-process-6-steps-to-success/>)

## A. Definieren Sie Ihr Ziel

Der Drang einer Organisation, eine Marktforschung durchzuführen, geht von der Tatsache aus, dass es eine Geschäftsmöglichkeit oder ein Geschäftsproblem gibt, jedoch keine ausreichenden Informationen vorliegen, die es der Organisation erlauben würden, darauf zu reagieren.

*Ein Forschungsziel ist eine Aussage, die das Endergebnis offenlegt, das eine Person auf der Grundlage der verfügbaren Ressourcen und eines bestimmten Zeitrahmens erreichen will. Im Falle eines "Marktforschungs"-Ziels handelt es sich um eine Erklärung, die von der Organisation erstellt wird, um Informationen über die Bedürfnisse der Kunden zu sammeln.*

Daher sollte ein Marktforscher von hinten anfangen, d.h. was ist das gewünschte Ergebnis. Das wird der Organisation eine Vorstellung von ihrem "Warum" geben.

- Warum soll diese Marktforschung überhaupt durchgeführt werden?
- Was möchte die Organisation aus dieser Untersuchung mitnehmen?
- Wie werden die gesammelten Informationen verwendet?

Es hilft den Unternehmen nicht nur, ihre Marktforschungsziele zu definieren, sondern auch, das Risiko zu verringern, dass die Forschung von den vorher festgelegten Ergebnissen abweicht. Außerdem werden diese Ziele als Bezugspunkt betrachtet, da sie zu den ursprünglichen Zielen zurückverfolgt werden können und somit ein System zur Nachverfolgung während des Marktforschungsprozesses vorhanden ist.

### Kurzer Tipp: Beispiel für die Festlegung eines Forschungsziels

Um ein Marktforschungsziel festzulegen, beantworten Sie die folgenden Fragen:

- ✓ Where does this fit?
- ✓ Target audience
- ✓ What you'll be measuring
- ✓ The behavior
- ✓ ...

**Example 1:** In alignment with our Product Marketing Plan for Product X, we aim to assess which features of Product X are most important to our Enterprise customers when deciding to introduce a new software into their ecosystem.

**Example 2:** As we work to understand our customer journey, we aim to identify what triggers our four user segments to search for Service Y.

Abbildung. 12: Fragen, auf die ein Marktforschungsziel zu antworten ist. (Quelle: <https://www.seerinteractive.com/blog/how-to-write-a-marketing-research-objective/>)

## B. Bestimmen Sie das Forschungsdesign

In diesem Schritt muss ein detaillierter Plan für die Methoden erstellt werden, die für die Durchführung der Untersuchung und die Sammlung von Informationen verwendet werden sollen, wobei die oben genannten Ziele der Untersuchung zu berücksichtigen sind.

Im Allgemeinen gliedert sich die Marktforschung in zwei Phasen:

- **Primäre Marktforschung:** Organisationen führen ihre eigene Marktforschung durch und erheben ihre eigenen Daten. Es gibt verschiedene Methoden und Instrumente, wie z. B. Umfragen (die am häufigsten verwendete Methode), Interviews, Fokusgruppen, Experimente und Feldversuche sowie Beobachtungen. Diese Methoden helfen den Unternehmen dabei, Markttrends, Kundenbedürfnisse und Techniken der Wettbewerber zu ermitteln.

- **Sekundäre Marktforschung:** Organisationen nutzen und analysieren Daten, die von anderen gesammelt wurden, wie z. B. von der Regierung generierte Daten, veröffentlichte Studien und Statistiken aus sozialen Medien. Unternehmen, die nur sekundäre Marktforschung betreiben, können möglicherweise keinen Wettbewerbsvorteil entwickeln, da die Daten, aus denen sie ihre Schlüsse ziehen,

Pros and cons of primary research

Pros	Cons
Primary issues are addressed: the company has complete control over which issues they want to find out more about.	Cost: conducting primary research can get quite expensive depending on the type of research you do.
Interpretation: collected data can be interpreted depending on the needs of marketers instead of how researchers interpreted the data.	Time: it can take up a lot of your time as qual sometimes can be more time consuming than quant.
Data recency: primary data is more accurate as it is recent and collected for the purpose of what is being tested.	Target audience: it can be quite difficult to recruit the right respondents.

Pros and cons of secondary research

Pros	Cons
Time: Compared to primary research, secondary research takes less effort to collect.	Assumptions: secondary researchers have to assume the definition of terms and hypotheses, it might not mean the same to them as it did to researchers.
Cost: usually secondary research costs next to nothing to gather.	Accuracy: secondary researchers cannot not be certain that the research was not biased, the accuracy will remain questionable.
Foundation of primary research: secondary research is great in terms of forming hypotheses for primary research.	Its not specific: you might not get answers to specific questions that you could get from primary research.

Tabelle. 5: Vor- und Nachteile von Primär- und Sekundärforschung.  
(Quelle: <https://sapioresearch.com/tutorials/why-would-a-company-do-market-research>)

Es gibt drei (3) Arten von Marktforschung:

1. **Explorative Forschung:** Sie wird eingesetzt, um ein Problem zu definieren oder Möglichkeiten zu erkunden, und zwar durch ausführliche Interviews und Diskussionsgruppen.
2. **Deskriptive Forschung:** Sie dient der Bewertung der Marktlandschaft durch persönliche Gespräche und Umfragen.
3. **Kausalforschung:** Sie dient dazu, die Beziehungen zwischen "Ursache und Wirkung" durch Schätzungen zu prüfen.

### C. Forschungsinstrument vorbereiten

Nach der Festlegung des "Forschungsdesigns", d. h. der Methoden zur Erhebung von Marktdaten, müssen die Organisationen das Forschungsinstrument entwerfen. Das heißt, wenn die gewählte Methode Umfragen und Fokusgruppen und/oder persönliche Interviews beinhaltet, sollte die Organisation mit der Vorbereitung der Struktur und des Formats des Fragebogens bzw. der offenen Fragen fortfahren. Dies ist der erste Schritt bei der Umsetzung des Plans.

### D. Daten sammeln

In dieser Phase geht es darum, die Dinge in die Praxis umzusetzen, indem die Umfrage geteilt, die Fokusgruppen durchgeführt, die Interviews und/oder die Feldtests



durchgeführt werden. Informationen werden aus allen verschiedenen Quellen gesammelt und entweder manuell oder mit Hilfe eines Systems erfasst.

### **E. Daten auswerten**

In dieser Phase werden alle im vorherigen Schritt gesammelten Informationen mit Hilfe verschiedener Softwarepakete wie Excel, SPSS und Minitab analysiert. Die Organisationen können Zusammenfassungen, Diagramme und/oder Tabellen erstellen, je nachdem, was sie interessiert. Ein Beispiel wäre die Aufteilung der Ergebnisse nach Gruppen wie Alter, Geschlecht, demografische Merkmale usw.

### **F. Ergebnisse visualisieren und kommunizieren**

Der letzte Schritt besteht darin, die strukturierten Informationen aus dem vorherigen Schritt in aussagekräftige Schlussfolgerungen über Markttrends und Kundenbedürfnisse umzuwandeln.

Während des Prozesses des "Lesens" der Informationen und des Sammelns von Erkenntnissen sollten die Organisationen kritisch darüber nachdenken, was die Informationen zu "sagen" versuchen.

Die Präsentation der Ergebnisse sollte mit den Forschungszielen und der Geschäftsmöglichkeit/Problemstellung (siehe Schritt 1) verknüpft werden.

Die Ergebnisse sollten in Form von *Erkenntnissen* und *Empfehlungen* präsentiert werden. Ein Investor oder der Vorstandsvorsitzende einer Organisation sucht nach *Antworten, die auf die Forschungsziele und die Geschäftsmöglichkeiten/Probleme eingehen*.

Denken Sie daran: Die Marktforschung ist nur ein Faktor in einem Entscheidungsprozess - ein wichtiger Beitrag - aber eben nur einer. Wir werden darauf zurückkommen, wenn wir mehr über den Geschäftsplan lernen.

## **Methoden der Marktforschung**

Wie bereits erläutert, gibt es zwei Arten der Marktforschung: die primäre und die sekundäre. Innerhalb jeder Art gibt es verschiedene Untermethoden, die im Folgenden detailliert analysiert werden (*Abb. 2: Überblick über die Marktforschungsmethode*).

Methodology	Qualitative or Quantitative?	Typical Cost	Typical Time	Comments
<b>Secondary Research</b>	Can be either	Typically free or low cost	Short	Usually a great place to start, but often not detailed or specific enough
<b>Surveys</b>	Quantitative	Varies widely. Key costs include participant incentives, survey design, & survey administration	Medium	Excellent for measuring attitudes across a large population and for answering specific questions
<b>Focus Groups</b>	Qualitative	Medium. Key costs include focus group moderation and participant incentives	Medium	Good for exploratory research
<b>Interviews</b>	Qualitative	Similar to focus groups, but can be much cheaper depending on the audience and # of interviews	Short-Medium	Also good for exploratory research, along with deep dives into specific topics
<b>Experiments &amp; Field Trials</b>	Quantitative	Often the most expensive method	Usually Long	Used for scientifically testing specific hypotheses
<b>Observation</b>	Usually Qualitative	Medium, relative to the other options	Medium	Good for measuring actual behavior, as opposed to self-reported behavior

Tabelle. 6: Überblick über die Marktforschungsmethode.

(Quelle: <https://www.mymarketresearchmethods.com/an-overview-of-market-research-methods/>)

Diese werden wie folgt analysiert:

- **Erhebungen:** Sie sind eine einfache und übersichtliche Methode, und je größer die Stichprobe ist, desto zuverlässiger sind die Ergebnisse.
  - **Persönliche Umfragen:** Einzelinterviews, die Rücklaufquoten von über 90 Prozent erzielen. Sie werden an stark frequentierten Orten durchgeführt, z. B. an einer belebten Straße, wo den Menschen Produktmuster, Verpackungen oder Werbung präsentiert werden. Persönliche Umfragen liefern unmittelbares Feedback, sind aber kostspielig.
  - **Telefonische Umfragen sind nach** wie vor eine nützliche Option mit einer Rücklaufquote von 50 bis 60 Prozent. Sie sind billiger als persönliche Umfragen, aber teurer als die Post. Es hat sich jedoch als schwierig erwiesen, Menschen zur Mitarbeit an telefonischen Umfragen zu bewegen, und das kann dem Ruf der Organisation schaden.
  - **Umfragen auf dem Postweg** (oder Telemarketing) erzielen nur Antwortquoten von 3 bis 15 Prozent, sind aber eine kosteneffiziente Methode (sie sind viel

billiger als persönliche und telefonische Tiefenbefragungen). Daher sind sie eine sinnvolle Wahl für kleinere Unternehmen.

- **Online-Umfragen** sind eine einfache und kostengünstige Methode, um anekdotische Beweise zu sammeln und Kundenmeinungen und -präferenzen zu erfassen. Sie sind relativ schnell und erreichen eine große Zahl von Befragungen aus einer Vielzahl von Ländern.
- **Fokusgruppen:** Sie sind ein nützliches Instrument sowohl vor als auch nach der Durchführung von Umfragen. Wenn eine Fokusgruppe vor einer Umfrage organisiert wird, kann sie als Feedback für die Anpassung der Umfragefragen dienen, damit diese spezifischer und auf den Zweck der Umfrage zugeschnitten sind. Wenn eine Fokusgruppe im Anschluss an die Umfrageergebnisse organisiert wird, kann dies für die Organisation eine Gelegenheit sein, die Antworten der Umfrage zu verstehen und tiefer in die dahinter stehenden Überlegungen einzutauchen. Daher sind Fokusgruppen ein hervorragendes Instrument für die explorative, qualitative Forschung.

Bei der Organisation einer **Fokusgruppe** sollten die folgenden Punkte berücksichtigt werden:

- Eine Fokusgruppe besteht aus Personen, die der demografischen Zielgruppe entsprechen, von der die Organisation Daten sammeln möchte. (z. B. "Frauen unter 30 Jahren mit einem Einkommen von über 30 €", "Kinder, die 5 oder mehr Stunden pro Woche Videospiele spielen" usw.)
  - Die Gruppe versammelt sich in einem Raum, der vorzugsweise mit einer Videoausrüstung und einem Beobachtungsraum mit Einwegspiegeln ausgestattet ist und in dem sich das Beobacherteam befindet. Die Organisation, die die Studie initiiert hat, kann ebenfalls in diesen Prozess einbezogen werden und die Mitglieder des Forschungsteams begleiten.
  - Ein Moderator leitet die Diskussion in einem informellen Gruppenrahmen auf der Grundlage einer Reihe von Fragen oder Themen, so dass die Teilnehmer ihre Gedanken untereinander austauschen und Schlussfolgerungen ziehen können.
  - Die Dauer einer Fokusgruppe beträgt ein bis zwei Stunden, und in der Regel sind mindestens drei Gruppen erforderlich, um faire Ergebnisse zu erzielen.
  - Die Teilnehmer der Gruppe erhalten für ihre Zeit eine Vergütung in Form von Geld, Gutscheinen, kostenlosen Produkten usw.
- **Persönliche Interviews:** Wie bei den Fokusgruppen handelt es sich bei persönlichen Interviews um eine qualitative Marktforschungsmethode. Sie liefern wertvolle Einblicke in die Einstellungen der Kunden und ermöglichen es den Unternehmen, psychologische Motivationen und zugrunde liegende Wahrnehmungen ihrer Zielgruppe zu ermitteln.

Daher liefern beide Methoden - Fokusgruppen und persönliche Interviews - subjektivere Daten als Erhebungen und sind für die Sondierforschung nützlich. Die Organisationen müssen jedoch bedenken, dass die Ergebnisse dieser Methoden statistisch nicht zuverlässig sind, da sie nicht ein ausreichend großes Segment der Bevölkerung repräsentieren.

Bei der Organisation einer **persönlichen Anhörung** sollten die folgenden Punkte berücksichtigt werden:

- Ein persönliches Gespräch umfasst offene Fragen. Der Gesprächsverlauf kann sich lose auf ein allgemeines Thema von Interesse beschränken oder spezifisch und strukturiert sein, d. h. mit Fragen und/oder Aktivitäten (z. B. Lückentext).
  - Die Dauer des Gesprächs beträgt höchstens eine Stunde und wird in der Regel aufgezeichnet.
- **Beobachtung:** Organisationen, die sich für die Methode der **Beobachtung** entscheiden, sammeln im Vergleich zu den oben genannten Methoden zuverlässigere und nützlichere Daten, da Daten, die durch Erhebungen, Fokusgruppen und persönliche Befragungen gesammelt werden, von dem abweichen können, wie sich Menschen im wirklichen Leben verhalten. Durch die Beobachtung von Kunden, z. B. durch Videoaufzeichnungen, können sich Unternehmen ein genaueres Bild von den Mustern und Verhaltensweisen ihrer Kunden machen.

Es gibt zwei Kategorien der Beobachtungsforschung, nämlich (1) die reine Beobachtung, bei der keinerlei Interaktion mit der Versuchsperson stattfindet, oder (2) die Beobachtung mit einem gewissen Maß an Intervention/Interaktion zwischen dem Forscher und der Versuchsperson.

Es gibt verschiedene Methoden der Beobachtungsforschung. Einige Beispiele sind:

- Gebrauchstauglichkeitstests - Beobachtung eines Kunden bei der Verwendung eines Prototyps eines Geräts
  - Häusliche Beobachtung - Beobachtung des Tagesablaufs einer Familie
  - In-Store Observation - Beobachtung des Kundenverhaltens beim Einkaufen
  - Mystery Shopper - Beobachtung einer Person, die angeheuert wurde, um ein Geschäft zu besuchen und so zu tun, als wäre sie ein normaler Einkäufer.
- **Feldversuche:** Vor der Markteinführung eines Produkts kann ein Unternehmen die Methode des "Feldversuchs" anwenden, um die Reaktion der Kunden unter realen Verkaufsbedingungen zu untersuchen. Diese Versuche können in kontrollierten Umgebungen oder in der freien Natur durchgeführt werden und gelten als eine quantitative Form der Marktforschung.

Ein Beispiel dafür, wie Feldversuche funktionieren, ist die Lieferung desselben Produkts mit zwei verschiedenen Verpackungen an ein Geschäft und die Messung der Verkaufszahlen beider Produkte. Mit dieser Marktforschungsmethode können Unternehmen also im Voraus Produktänderungen vornehmen, Preise anpassen oder die Verpackung verbessern.

**Zusätzliches Lernen: 10 Arten von Marktforschungstechniken zur Identifizierung potenzieller Kunden**

## Marktforschungsinstrumente

Nach der Ermittlung der Zielgruppe und der Marktforschungsmethoden, mit denen diese Zielgruppe am besten erreicht werden kann, stellt sich die Frage nach den besten Marktforschungsinstrumenten für jede Methode, sowohl in Bezug auf die Effizienz als auch auf die Kostenwirksamkeit. Marktforschungsinstrumente erleichtern es, Daten schneller und mit minimalem Aufwand zu beschaffen.

Marktforschungsinstrumente sind Softwareanwendungen, die es Unternehmen ermöglichen, Markttrends zu untersuchen, Wettbewerber zu bewerten, Kundenfeedback und Erkenntnisse über das Produkt und/oder die Dienstleistung zu sammeln, einschließlich des Online-Verhaltens der Kunden, und diese Daten schließlich zu analysieren, um die Marketingstrategie weiter auszubauen.

Marktforschungsinstrumente erleichtern nicht nur die zeit- und kosteneffiziente Sammlung von Kundenfeedback, sondern helfen auch bei der Beseitigung von Verfügbarkeitsverzerrungen, da sie ein genaues Bild von den Bedürfnissen und Präferenzen der Kunden vermitteln. Die Marktforschung birgt jedoch auch ihre Herausforderungen. So ist es zum Beispiel schwierig, ehrliche Befragte zu finden, die bereit sind, an Umfragen und Interviews teilzunehmen. Dies führt zu einer Diskrepanz zwischen dem, was das Unternehmen anbietet, und dem, was die Kunden erwarten (Abb. X Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden verstehen - Erwartung vs. Realität).

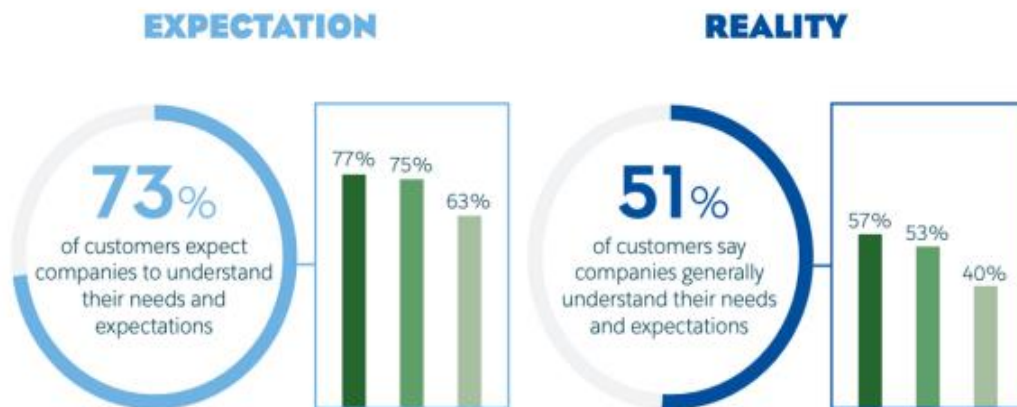


Abbildung. 13: Verständnis der Kundenbedürfnisse und -erwartungen - Erwartung vs. Realität.  
 (Quelle: [Einblicke von 8.000 Verbrauchern im neuesten Salesforce-Bericht - Salesforce EMEA Blog](#))

Marktforschungstools tragen dazu bei, diese Herausforderungen zu lösen. Nachfolgend finden Sie eine Liste mit kostenlosen und kostenpflichtigen Marktforschungstools, die Unternehmen dabei helfen können, ihre Marktforschung genau, effektiv und effizient durchzuführen.

Google Marketing Platform For Small Businesses For Enterprises Resources Blog Partners Support

## For Enterprises

A single platform that integrates your advertising and analytics, so you can act on customer insights faster.

[Learn more](#)

**Campaign Manager 360**  
Get a complete view of all your digital media campaigns.

**Display & Video 360**  
Reach today's always-connected audiences wherever they are.

**Search Ads 360**  
Get real-time data and unified insights for your search campaigns.

**Analytics 360**  
Use advanced tools to get a deeper understanding of your customers so you can deliver better experiences.

**Data Studio**  
Unlock insights from your data with engaging, customizable reports.

**Optimize 360**  
Test variations of your sites and apps with advanced tools for enterprise marketers.

**Surveys 360**  
Get fast, reliable market research from real people.

**Tag Manager 360**  
Manage all your tags in one place for a smarter, simpler way to oversee your marketing.

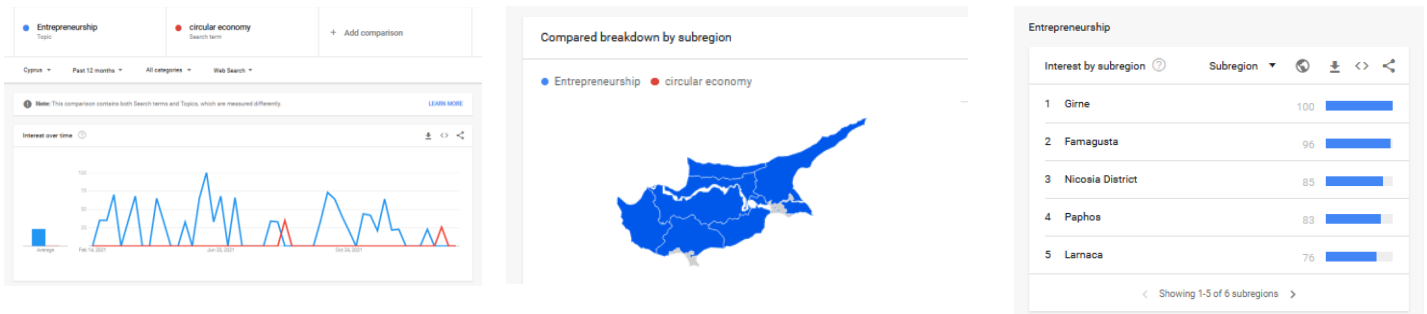
Analytics gives you the free tools you need to analyze data for your business in one place.

## Liste der Marktforschungstools - kostenlos

**Google Trends** (<https://trends.google.com>)

Google Trends zeigt Trenddaten aus dem gesamten Internet an, indem man den Ort des Interesses des Unternehmens eingrenzt oder sich für eine weltweite Suche entscheidet.

Google Trends zeigt an, wie sich der Begriff, der für die Organisation von Interesse ist, im Laufe der Zeit entwickelt hat, und weist ihm eine Punktzahl von 100 zu. Er kann auch mit anderen Begriffen verglichen werden, um zu sehen, wie sie sich im Vergleich zueinander verhalten.

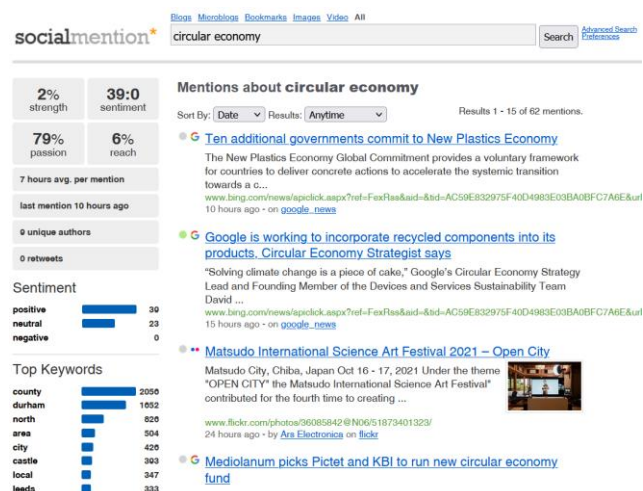
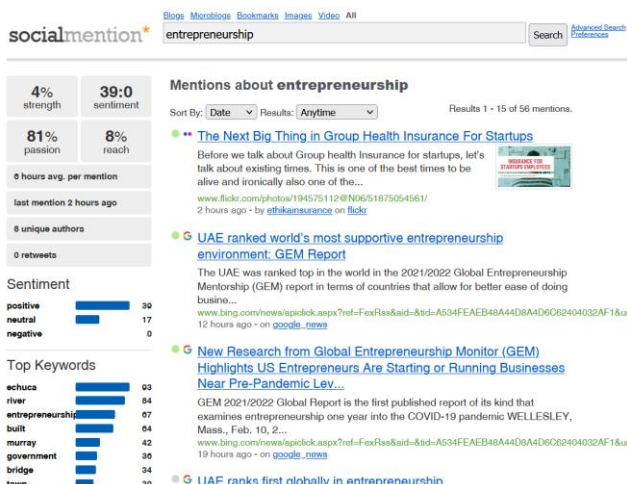


## Google Analytics (<https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>)

Google Analytics kann Rückmeldung darüber geben, wie sich die Kunden des Unternehmens auf der Website verhalten, indem es aufzeigt, welche Produkte viele ansehen, aber nur wenige kaufen (oder umgekehrt), und indem es veranschaulicht, auf welche Social-Media-Kanäle die Kunden reagieren, neben vielen anderen Erkenntnissen.

## Soziale Erwähnung (<http://socialmention.com>)

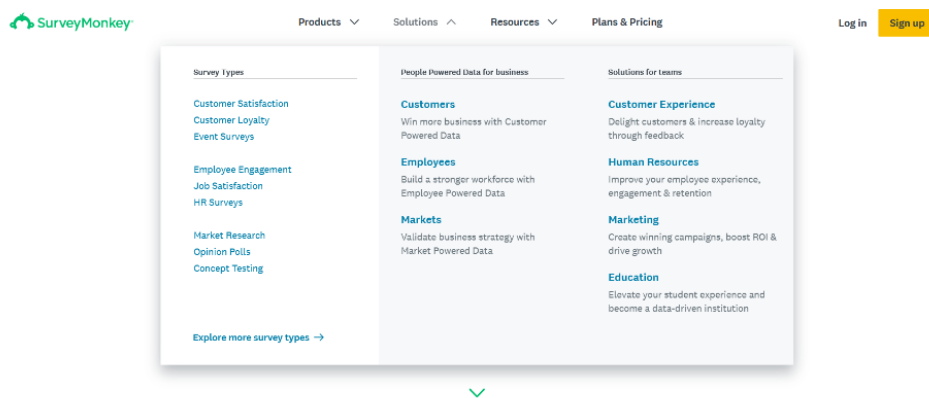
Social Mention bietet einen zentralen Ort für die Suche nach Begriffen, die für die Organisation relevant sind. So kann die Organisation jederzeit überprüfen, was allgemein im Trend ist.



# Liste der Marktforschungstools - mit Abonnement

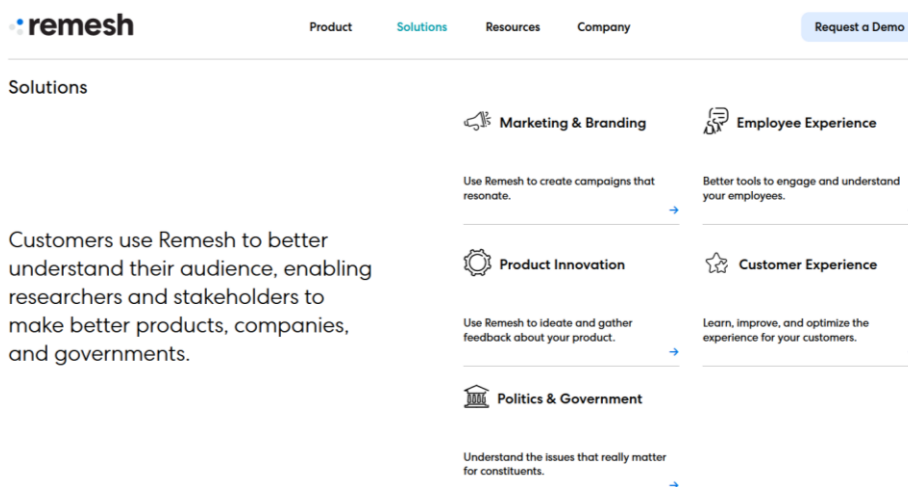
## Survey Monkey (<https://www.surveymonkey.com>)

SurveyMonkey wird von Organisationen aller Art und Größe verwendet und ermöglicht es den Benutzern, eigene Umfragen mit verschiedenen Fragetypen zu erstellen. Es ist mehr als nur ein Umfragegenerator, denn es verfügt über eine Reihe von Tools, die bei der Analyse von Daten, der Vorhersage des Erfolgs verschiedener Umfragetypen und der Zusammenarbeit mit Teams helfen.



## Remesh (<https://www.remesh.ai/>)

Remesh ist ein Tool, das die Sammlung von qualitativen Erkenntnissen erleichtert, indem es eine Live-Konversation mit bis zu 1.000 Personen auf einmal ermöglicht. Seine Funktionen sortieren die Daten in einfache und leicht zu verstehende Erkenntnisse.





## Herzschlag Ai (<https://www.heartbeatai.com/>)

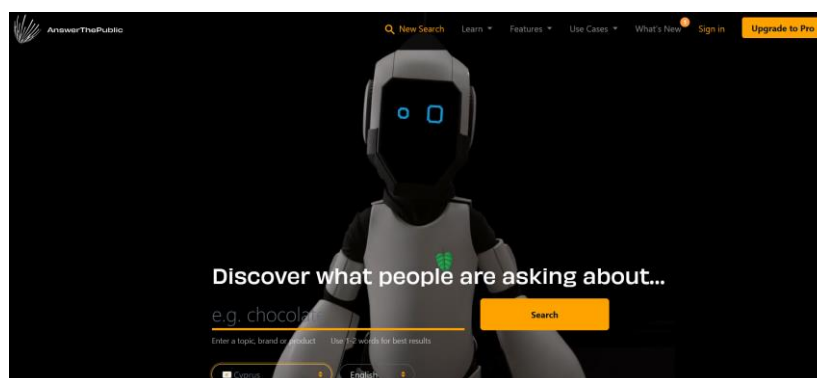
Heartbeat Ai ist eine "Human Experience"-Software, die mit Hilfe von maschinellem Lernen die Emotionen herausfindet, die schriftlichen Inhalten zugrunde liegen.

Wie es auf ihrer Website heißt: *"Bei Heartbeat Ai haben wir gesehen, wie mächtig es ist, die reichhaltige emotionale Welt zu enthüllen, die die Analyse der Wortwahl vermittelt. Wir sprechen nicht von binären Indikatoren für Zustimmung. Stattdessen generieren wir viel nuanciertere, konkretere Erkenntnisse darüber, wie Menschen durch das, was sie erleben, ausgelöst werden."*



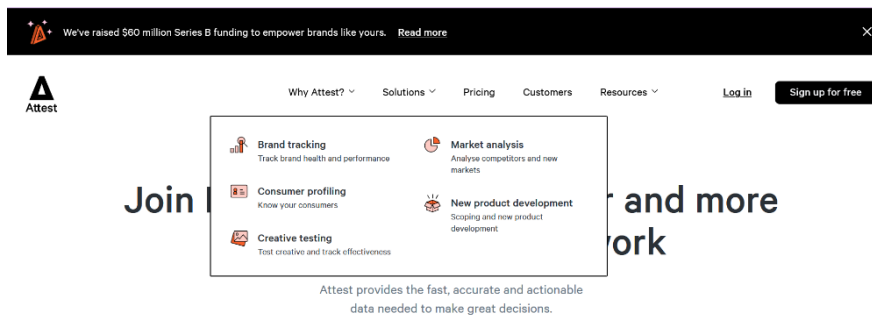
## Antworten Sie der Öffentlichkeit (<https://answerthepublic.com>)

Answer the Public ermöglicht es Organisationen, eine Suchanfrage einzugeben und alle nützlichen Ausdrücke und Fragen, die Menschen zu diesem Thema gestellt haben, in strukturierter und leicht verständlicher Form zurückzubekommen. All diese Daten helfen den Organisationen dabei, ein Verständnis dafür zu bekommen, wonach die Verbraucher fragen, so dass die Organisationen diese Fragen beantworten können.



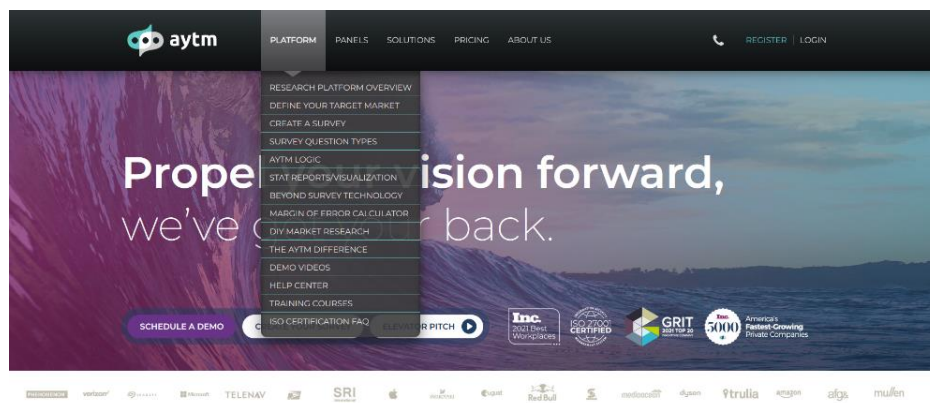
## Beglaubigen (<https://www.askattest.com>)

Attest unterstützt Unternehmen bei der Durchführung aller Arten von Marktforschung - von umfangreichen Arbeiten wie Markt- und Wettbewerbsanalysen bis hin zu spontanen Tests, wie dem Testen verschiedener Werbemittel. Erstellen Sie Umfragen, verbinden Sie sich mit unserem Publikum von über 100 Millionen Verbrauchern weltweit und erhalten Sie die Antworten, die Sie benötigen, in Echtzeit.



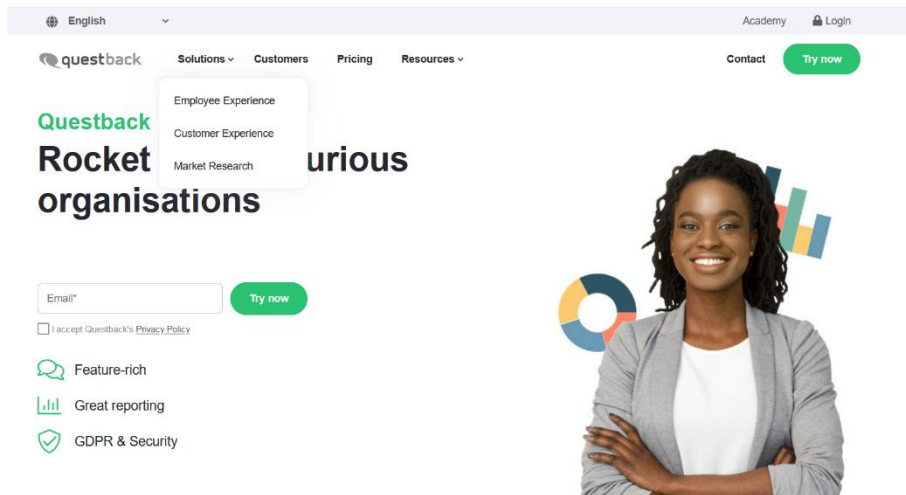
## Fragen Sie Ihren Zielmarkt (<https://aytm.com/>)

AYTM ist ein Tool zur Erstellung von Umfragen und zur Marktforschung, das innerhalb von Minuten nach der Übermittlung Antworten auf die Umfragen der Unternehmen liefert. Es bietet ein detailliertes Umfrage-Targeting und gibt Organisationen Zugang zu über 40 Millionen potenziellen Umfrageteilnehmern auf der ganzen Welt. Es bietet sowohl kostenlose als auch kostenpflichtige Modelle an und zeichnet sich durch eine benutzerfreundliche Gestaltung der Umfragen aus.



## Rückfrage (<https://www.questback.com/>)

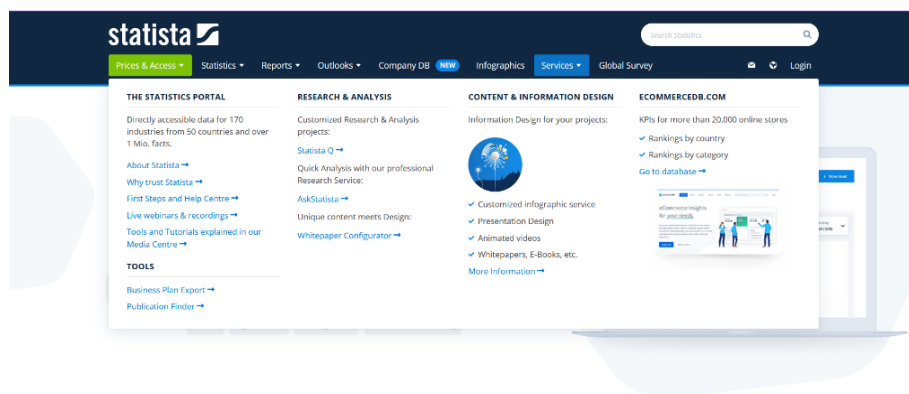
Questback ist ein durchgängiges Marktforschungsinstrument, das Informationen von Mitarbeitern, Kunden und dem Markt im Allgemeinen nutzt, um eine 360°-Sicht auf das Unternehmen zu erhalten. Es ist eine All-in-One-Lösung, da es die Erstellung von Umfragen und das Management von Fokusgruppen unterstützt und sowohl qualitative als auch quantitative Analysen bietet.



## Statista (<https://www.statista.com>)

Statista ist ein Online-Portal, das Daten über die globale digitale Wirtschaft, Industriesektoren, Verbrauchermärkte, öffentliche Meinung, Medien und makroökonomische Trends bereitstellt. Es enthält quantitative Daten aus 425 Wirtschaftssektoren in 50 Ländern, die mit einer Reihe von Infografik-Tools zur Analyse und Visualisierung bereitgestellt werden.

## Referenzen



- <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/the-market-research-process/>
- <https://www.mymarketresearchmethods.com/an-overview-of-market-research-methods/>
- <https://www.seerinteractive.com/blog/how-to-write-a-marketing-research-objective/>
- <https://www.questionpro.com/blog/what-is-market-research/>
- <https://www.askattest.com/blog/articles/market-research-tools>

- <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/10-great-tools-market-research>
- <https://www.benchmarkone.com/blog/9-tools-for-better-market-research/>
- <https://www.alexbirckett.com/market-research-tools/>
- <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/marketing/market-research>

# Modul 6. Wie man einen Geschäftsplan erstellt

## Einführung

Dieses Modul konzentriert sich auf den **Geschäftsplan**, um die Bedeutung der Erstellung eines Plans zu betonen, sobald eine Idee vorhanden ist. Es werden die wichtigsten Schritte zur Erstellung eines Geschäftsplans erläutert, was zur Bildung der Struktur des Geschäftsplans führt. Der Prozess der Dokumentation des Geschäftsplans kann eine Herausforderung sein, daher wird das Konzept der Business Model Canvas (BMC) vorgestellt, ein Instrument zur Visualisierung des Geschäftsmodells und zum besseren Verständnis des "Was", "Warum" und "Wie". Als zusätzlicher Punkt zu diesem Abschnitt wird der Moderator in der Lage sein, sich Wissen über die Social Business Model Canvas anzueignen, eine neue Entwicklung des ursprünglich entwickelten BMC. Am Ende dieses Abschnitts gibt es eine Aktivität zum Thema "Wie man das Business Model Canvas zur Erstellung des Geschäftsplans anwendet". Am Ende jedes Unterabschnitts gibt es außerdem zusätzliche Lernvorschläge.

## Themen

- 1) Was ist ein Geschäftsplan?
- 2) Gründe für die Erstellung eines Geschäftsplans
- 3) Die Bedeutung eines Geschäftsplans
- 4) Wichtige Schritte zur Erstellung eines Geschäftsplans
- 5) Das Business Model Canvas
- 6) Social Business Model Canvas

## Lernergebnisse

<b>Wissen</b>	<b>Fertigkeiten</b>	<b>Haltungen</b>
---------------	---------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse über die Definition, die Merkmale und die Gründe für die Erstellung eines Geschäftsplans</li> <li>• Kenntnisse über die Bedeutung der Erstellung eines Geschäftsplans</li> <li>• Kenntnisse über die Schritte zur Erstellung eines Geschäftsplans</li> <li>• Faktenwissen über das "Business Model Canvas"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieren Sie die Ziele des Unternehmens</li> <li>• Klären Sie die Geschäftsidee und beschreiben Sie sie im Geschäftsplan</li> <li>• Identifizierung potenzieller Probleme für die Geschäftsidee und Analyse ihrer Auswirkungen</li> <li>• Umsetzung des "Business Model Canvas" in die jeweilige Geschäftsidee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein für die Realisierbarkeit einer Geschäftsidee</li> <li>• Bewusstsein für die für die Präsentation einer Idee erforderlichen unternehmerischen Fähigkeiten</li> </ul>
---	--	--

## Was ist ein Geschäftsplan?

Ein Geschäftsplan ist ein **umfassendes und strukturiertes Dokument** darüber, wie eine Organisation ihre Ziele erreichen und ihre Produkte und/oder Dienstleistungen mit ihrem Auftrag und ihrer Vision in Einklang bringen will.

Stellen Sie sich den Plan als einen **dokumentierten Fahrplan vor**, der Organisationen während des Prozesses der Umwandlung einer Idee in ein lebensfähiges Produkt oder eine Dienstleistung eine Orientierung und einen Bezugspunkt bietet. Ohne einen solchen Plan haben Organisationen kein klares Bild davon, **"was"**, **"wie"**, **"warum"** und **"wann"** sie zu handeln beabsichtigen.

In der Regel decken Geschäftspläne die nächsten ein bis drei Jahre ab und skizzieren die **derzeitige und die angestrebte Position** der Organisation sowie die **Marketing-, Finanz- und Betriebsaspekte** der Bereitstellung des neuen Produkts und/oder der Dienstleistung auf dem Markt. Der Aufbau und die Länge eines Geschäftsplans werden im folgenden Kapitel erläutert.

## Gründe für die Erstellung eines Geschäftsplans

Die Erstellung eines Geschäftsplans betrifft nicht nur Start-up-Unternehmen, sondern auch etablierte Organisationen, die neue Produkte und/oder Marktchancen erkunden wollen. Es gibt verschiedene Gründe, warum eine Organisation mit der Erstellung eines Geschäftsplans beginnt, darunter:

1. Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten für das Unternehmen
2. Fundierte Entscheidungen treffen
3. Ermittlung potenzieller Schwachstellen
4. Kommunikation Ihrer Ideen mit Interessengruppen



Abbildung .14: Acht (8) Gründe, warum man einen Geschäftsplan erstellen sollte  
 (Quelle: <https://onhike.com/writing-your-business-plan-dont-forget-your-own-professional-development/130724/>)

Ein Geschäftsplan ist ein **dynamisches Dokument** und muss daher regelmäßig überprüft und entsprechend aktualisiert werden. Er gibt der Organisation die Möglichkeit, **über vergangene Maßnahmen nachzudenken**, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erzielten **Fortschritte zu bewerten** und **daraus Lehren zu ziehen** sowie gegebenenfalls Anpassungen des Geschäftsplans vorzunehmen.

**Wichtige Tatsache:** Geschäftspläne werden sowohl für interne als auch für externe Zwecke erstellt. Eine wichtige Frage, die vor der Erstellung des Geschäftsplans zu beantworten ist, lautet daher: "Wer wird der Leser sein?" und "Wie möchte die Organisation, dass der Leser reagiert?". Auf diese Weise können die Unternehmen ihr Zielpublikum bestimmen und ihren Plan so strukturieren, dass die Botschaft klar ist. Daher sollte der Plan prägnant sein und dem Leser - wer auch immer das sein mag: Mitarbeiter, Banker, potenzieller Investor - ein Verständnis für die Organisation, ihre Ziele und Pläne vermitteln.

**Zusätzliches Lernen:** [Was ist ein Businessplan? - Bplans erklärt alles](#)

[Harvard i-lab | Entwicklung eines Geschäftsplans für soziale Unternehmen mit Allen Grossman](#)

## Die Bedeutung eines Geschäftsplans

Benjamin Franklin, der Gründervater der Vereinigten Staaten, sagte einmal: "*Wenn du nicht planst, planst du zu scheitern*".

Nehmen wir das Beispiel der Vorbereitung einer Autoreise: Sie müssen sie im Voraus planen, eine Karte als Referenz und Wegweiser zur Verfügung haben, das endgültige Ziel vorher festlegen und entscheiden, was, wie und wann Sie fahren werden. Wenn diese Vorbereitung nicht im Voraus erfolgt, besteht die Gefahr, dass Sie unterwegs die Einheimischen nach dem Weg fragen müssen.

Stellen Sie sich einen Geschäftsplan wie eine Straßenkarte vor; Sie können auch ohne ihn reisen, aber die Gefahr, sich zu verfahren, ist größer. Er hilft Unternehmen, eine klare Verbindung zwischen ihren Investitionen und den angestrebten Zielen herzustellen. Um noch einmal auf die "wichtige Tatsache" im vorigen Abschnitt zurückzukommen: Ein dokumentierter Plan, der zunächst intern an alle Mitarbeiter auf allen Ebenen kommuniziert wird, stellt sicher, dass alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Dies ist ein entscheidendes Element für den langfristigen Erfolg der Organisation.

Hier erfahren Sie, warum ein Geschäftsplan für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee entscheidend ist:

- **Bessere Entscheidungsfindung:** Ein gut dokumentierter Plan hilft der Organisation, **kritische Entscheidungen im Vorfeld zu treffen** und so **eine Krise zu vermeiden**. Die Beantwortung von Fragen wie "was" und "wie" das Produkt/die Dienstleistung auf den Markt gebracht werden soll und die Durchführung von Übungen wie Einnahmen- und Ausgabenprognosen müssen bereits in einem frühen Stadium festgelegt werden. Diese Maßnahmen werden **solide Erkenntnisse** liefern, **die Vision realistisch formulieren** und **Lücken** in der Gesamtstrategie **aufzeigen**, damit die Organisation rechtzeitig Abhilfe schaffen und Entscheidungen treffen kann.
- **Feedback zu Ihrer Geschäftsidee geben:** Die Dokumentation eines Geschäftsplans gibt der Organisation konstruktives Feedback für die Formulierung und Umsetzung ihrer Ideen. Ein wichtiger Teil des Prozesses ist die Bewertung der aktuellen (monetären und nicht-monetären) Ressourcen der Organisation, d. h. ob externes Kapital benötigt wird, ob mehr Arbeitskräfte eingestellt werden müssen. Ein weiteres wichtiges Element ist die Durchführung einer Marktforschung: Wie sieht der Markt aus, welche Bedürfnisse haben die Zielkunden, wer und was machen die Wettbewerber. **Letztendlich können nicht alle Ideen in ein**



**lebensfähiges Produkt oder eine Dienstleistung umgewandelt werden, und ein Geschäftsplan ist die beste Übung, um dies festzustellen.**

- **Den Überblick behalten:** Geschäftspläne sind das beste Mittel, um eine Organisation auf allen Ebenen - nicht nur auf der Führungsebene - für **ihre langfristige Vision und Strategie verantwortlich zu** machen. Geschäftspläne sollten SMART-Ziele und Benchmarks enthalten, anhand derer die Organisationen erkennen können, ob sie sich in die richtige Richtung bewegen.
- **Unterstützung im Finanzierungsprozess:** Organisationen, die eine externe Finanzierung anstreben, müssen sich gut auf ihre Geschäftspräsentation vorbereiten. Die beste Vorbereitung, die eine Organisation treffen kann, ist ein prägnanter Geschäftsplan. Banken und Investoren wollen wissen, wo die Organisation zum Zeitpunkt der Präsentation steht und wie tragfähig die vorgeschlagene Idee ist. Mit einem **Geschäftsplan steigt die Wahrscheinlichkeit, eine Finanzierung zu erhalten, um das 2,5-fache.**

#### **Fakten:**

Laut einer Studie (*Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Sollten Unternehmer planen oder einfach die Burg stürmen? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms*) hatten Unternehmen, die von einem Jahr zum nächsten ein Umsatzwachstum von über 92 % verzeichneten, in der Regel einen Geschäftsplan. Darüber hinaus haben 71 % der schnell wachsenden Unternehmen einen Geschäftsplan.

Im Falle etablierter, größerer Organisationen wird der Begriff "Unternehmensstrategie" anstelle von "Geschäftsplan" verwendet.

**Zusätzliches Lernen:** [Die Wichtigkeit eines Geschäftsplans - von Gene Guarino](#)

[Warum ein Geschäftsplan wichtig ist | Bplans - YouTube](#)

## Wichtige Schritte zur Erstellung eines Geschäftsplans

1. **Zusammenfassung** - Sie gibt einen Überblick über den Zweck und die Ziele der Organisation. Dieser Abschnitt des Geschäftsplans sollte einen Überblick über die Produkte und/oder Dienstleistungen geben, die die Organisation auf dem Markt einführen will, und darüber, wie diese "ein Problem lösen" werden. Die Zusammenfassung sollte eine Beschreibung des Zielmarktes, eine kurze Analyse der Konkurrenten, eine Rechtfertigung der Rentabilität durch Finanzprognosen und nicht zuletzt die "Forderung", d. h. den Finanzierungsbedarf, enthalten, falls die Organisation eine Finanzierung plant.

**Schnelles Mitnehmen:**

- Die Zusammenfassung ist eine Momentaufnahme des gesamten Geschäftsplans und zielt darauf ab, den Endleser von der Geschäftsidee zu überzeugen; betrachten Sie sie als "Elevator Pitch".
- Die Zusammenfassung ist idealerweise nur ein bis zwei Seiten lang, und obwohl sie in der Reihenfolge an erster Stelle steht, empfehlen Unternehmensberater, dass Unternehmen sie zuletzt schreiben.
- Er kann als eigenständiges Dokument dienen; Investoren lesen in der Regel nur die Zusammenfassung, und wenn sie sie interessant finden, werden sie den detaillierten Plan anfordern.

#### **Zusätzliches Lernen:**

- <https://articles.bplans.com/writing-an-executive-summary/>
- <https://www.inc.com/jeff-haden/how-to-write-perfect-business-plan-a-comprehensive-guide.html>

**2. Unternehmensübersicht (Hintergrund und Geschichte)** - Falls die Organisation bereits etabliert ist, bietet dieser Abschnitt einen Überblick über das Unternehmen, einschließlich seiner Vision, Mission und Werte sowie der rechtlichen Struktur. Wichtig sind auch die Kernkompetenzen des Unternehmens, eine kurze Beschreibung der vorhandenen Produkte/Dienstleistungen, die Teamstruktur sowie der qualitative und quantitative Erfolg des Unternehmens im Laufe der Jahre.

Im Falle eines neu gegründeten Unternehmens sollte dieser Abschnitt Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- Was das Start-up bieten wird;
- Welcher Bedarf besteht, um das Unternehmen zu führen;
- wer die Kunden betreuen wird; und
- Wer die Kunden sind.

**3. Produkte und Dienstleistungen** - Der Abschnitt über Produkte und Dienstleistungen ist mehr als nur eine Auflistung **dessen, was** die Organisation anbieten will. In diesem Abschnitt sollte die Organisation das Problem beschreiben, das sie mit dem jeweiligen Produkt oder der Dienstleistung zu lösen gedenkt, und wie sie dabei vorgehen wird. Dies ist die Beschreibung des Produkts oder der Dienstleistung.

Es ist wichtig zu beschreiben, wie sich die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens von denen der Konkurrenz unterscheiden werden. Falls es keinen Markt gibt, ist es wichtig zu beschreiben, warum das Produkt und/oder die Dienstleistung benötigt wird. In diesem Abschnitt sollten die Art des Produkts, sein Nutzen, sein Wert

usw. erläutert werden. Er muss die **Qualität, den Wert und die Vorteile** aufzeigen, die die Organisation durch diese Markteinführung bieten wird, insbesondere wenn der Geschäftsplan externen Zwecken dient, z. B. der Beschaffung von Finanzmitteln oder der Suche nach Partnern.

Darüber hinaus können die Unternehmen in diesem Abschnitt die Preisgestaltung, die Lebensdauer des Produkts und die Vorteile für den Verbraucher sowie Informationen über die Produktions- und Herstellungsverfahren, etwaige Patente, Forschung und Entwicklung oder geschützte Technologien, die das Unternehmen einsetzt, angeben.

Schließlich sollte dieser Abschnitt einen Überblick über die nächsten Schritte geben, die erforderlich sind, um das Produkt oder die Dienstleistung verkaufsfertig zu machen. Wichtige Meilensteine, wie z. B. die Annahme von Vorbestellungen, müssen hier skizziert werden.

**Wichtiger Tipp:** Wenn Unternehmen ihren Abschnitt über Produkte und Dienstleistungen verfassen, müssen sie davon ausgehen, dass der Leser eine Person ist, die wenig bis gar nichts über ihr Unternehmen weiß. Daher müssen sie klar und präzise sein.

4. **Kunden- und Marktanalyse** - In diesem Abschnitt geht es um die Untersuchung des Marktes, beginnend mit dem wichtigsten Element: der Ermittlung der potenziellen Kunden. Während dieses Prozesses wird eine Analyse des Zielmarktes durchgeführt, einschließlich *einer Marktübersicht, Markttrends, Marktwachstum und Marktbedarf*.

Ein erfolgreicher Geschäftsplan analysiert und bewertet die demografischen Daten der Kunden, ihre Kaufgewohnheiten, ihre Kaufzyklen und ihre Bereitschaft, neue Produkte und Dienstleistungen anzunehmen.

5. **Marketing- und Verkaufsstrategie:** Sobald der Markt analysiert, die Konkurrenten bewertet und die Kundenbedürfnisse ermittelt sind, sollte die Organisation mit der Entwicklung eines ersten Marketing- und Verkaufsplans fortfahren. In diesem Abschnitt werden die Methoden erörtert, mit denen die Organisation ihre Produkte und/oder Dienstleistungen vermarkten und die Ergebnisse und den Gesamterfolg verfolgen will. Es geht darum, zu verstehen, **wo** und **wie** sie ihre Produkte verkaufen wollen und welche Verkaufsziele sie haben. In diesem Abschnitt sollten konkrete Beispiele genannt werden, z. B. die Einstellung einer Reihe von Außendienstmitarbeitern für den Verkauf vor Ort, die Eröffnung eines oder mehrerer Geschäfte oder die Einrichtung eines Online-Shops.
6. **Managementstruktur** - Das Managementteam der Organisation ist für den Gesamterfolg des Unternehmens von entscheidender Bedeutung, da es für die

Festlegung der Ziele des Unternehmens und die Durchsetzung von Strategien zur Erreichung dieser Ziele verantwortlich ist. Der Geschäftsplan sollte die Positionen im Unternehmen und die Definitionen für jede Position, einschließlich ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten, sowie die Berichtsstruktur für jede Rolle enthalten.

Bei neu gegründeten Unternehmen, die möglicherweise noch keine Mitarbeiter haben, ist es ratsam, eine Liste von Rollen zu erstellen, die der Kultur und der Vision des Unternehmens am ehesten entsprechen. Alle Unternehmen sollten ein klares Verständnis der Arbeitsabläufe und der Art und Weise, wie diese in jeder Phase des Wachstums und der Expansion gehandhabt werden, vorweisen.

**Wichtiger Hinweis:** Wenn die Organisation wächst, wird sich wahrscheinlich auch die Unternehmensstruktur ändern. Daher müssen Organisationen einen detaillierteren Organisationsplan mit dokumentierten Verfahren erstellen. Dadurch werden interne Unklarheiten darüber vermieden, wer wofür zuständig ist, und es wird vermieden, dass doppelte Arbeit geleistet wird, die Zeit kostet.

**7. Finanzplanung und Budget** - Sie beantworten die Frage "*Kann die Organisation einen Gewinn erwirtschaften?*". Die Finanzplanung für die meisten Neugründungen ist weniger kompliziert, und für die Erstellung einer soliden Finanzprognose ist kein Wirtschaftsstudium erforderlich. Ein typischer Finanzplan umfasst:

- Absatz- und Umsatzprognosen: Es handelt sich um eine monatliche Absatz- und Umsatzprognose für die ersten 12 Monate und dann um jährliche Prognosen für die restlichen drei bis fünf Jahre.
- Gewinn- und Verlustrechnung: Sie gibt die Einnahmen und Ausgaben an und zeigt, ob das Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum einen Gewinn oder einen Verlust erwirtschaftet.
- Kapitalflussrechnung: Sie ist eine Projektion der Kasseneinnahmen und -ausgaben und zeigt, wie und wann das Geld zu einem bestimmten Zeitpunkt durch das Unternehmen fließen wird.
- Bilanz: Sie beschreibt die Liquiditätsslage des Unternehmens, einschließlich der Aktiva, Passiva, Anteilseigner und einbehaltenen Gewinne, die zur Finanzierung künftiger Tätigkeiten oder zur Finanzierung von Expansion und Wachstum dienen. Sie gibt Aufschluss über die finanzielle Gesundheit eines Unternehmens.
- Betriebsbudget: Es ist eine detaillierte Aufschlüsselung der Einnahmen und Ausgaben und bietet einen Leitfaden dafür, wie das Unternehmen in finanzieller Hinsicht arbeiten wird.
- Break-Even-Analyse: Sie ist eine Projektion der Einnahmen, die erforderlich sind, um alle festen und variablen Ausgaben zu decken. Sie zeigt, wann ein Unternehmen unter bestimmten Bedingungen voraussichtlich rentabel wird.

## Zusätzliches Lernen: [Wie man einen Businessplan schreibt, um ein eigenes Unternehmen zu gründen](#)

[Wie man einen Geschäftsplan schreibt | Bplans.com](#)

# Das Business Model Canvas

## Die Theorie des Geschäftsmodells

Das Konzept der "**Geschäftsmodell**"-Theorie stammt aus dem Jahr 1994, als Peter Drucker<sup>17</sup> über das Paradoxon von Unternehmenskrisen sprach, die daraus resultieren, dass "**die Annahmen, auf denen die Organisation aufgebaut wurde und geführt wird, nicht mehr der Realität entsprechen**"<sup>18</sup> (2). Diese Annahmen beziehen sich auf das Verständnis des Marktes, die Identifizierung von Kunden und Konkurrenten, den Erwerb von Kenntnissen über die Technologie und ihre Dynamik sowie auf die Schlussfolgerungen, für die ein Unternehmen bezahlt wird.

Mitten in der Dot.com-Krise 2002 erklärte die preisgekrönte Autorin der *Harvard Business Review*, Joan Magretta<sup>19</sup>: "*Ein gutes Geschäftsmodell ist nach wie vor für jedes erfolgreiche Unternehmen unerlässlich, ganz gleich, ob es sich um ein neues Unternehmen oder einen etablierten Akteur handelt [...] Im Grunde genommen sind es Geschichten - **Geschichten, die erklären, wie Unternehmen funktionieren.** Ein gutes Geschäftsmodell beantwortet die uralten Fragen von Peter Drucker: Wer ist der Kunde? Und was schätzt der Kunde?*"<sup>20</sup>. Magretta erläuterte das Konzept eines Geschäftsmodells im Hinblick auf die Wertschöpfungskette und erklärte, dass es aus zwei Teilen besteht: "*Teil eins umfasst alle Aktivitäten, die mit der Herstellung eines Produkts verbunden sind: Entwurf, Einkauf von Rohstoffen, Herstellung usw. Der zweite Teil umfasst alle Aktivitäten, die mit dem Verkauf von etwas verbunden sind: Kunden*

---

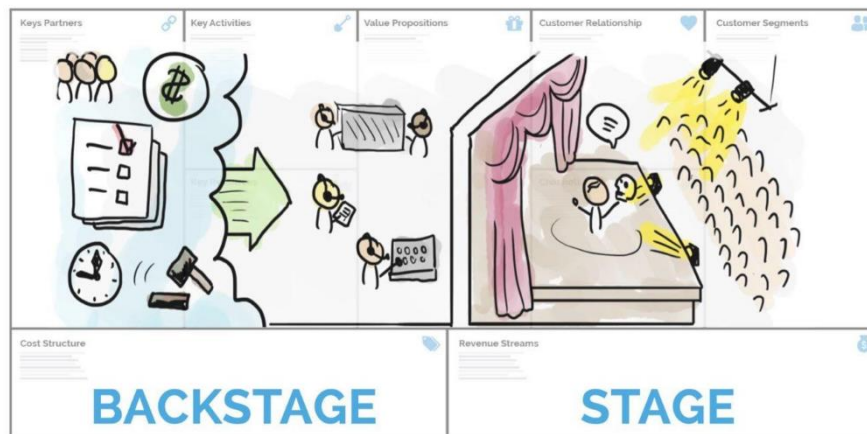
<sup>17</sup> Peter Drucker, Vater des Management-Denkens (1909-2005) Er war ein in Österreich geborener amerikanischer Unternehmensberater, Pädagoge und Autor, dessen Schriften zu den philosophischen und praktischen Grundlagen des modernen Unternehmens beigetragen haben. Er war auch führend in der Entwicklung der Managementausbildung, erfand das als Management by Objectives bekannte Konzept und wurde als "Begründer des modernen Managements" bezeichnet. Lesen: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

<sup>18</sup> Die Theorie des Unternehmens von Peter F. Drucker. Aus der Zeitschrift (September-Oktober 1994)

<sup>19</sup> Joan Magretta, MBA, PhD, ist eine preisgekrönte Mitarbeiterin der Harvard Business Review, wo sie in den 1990er Jahren Redakteurin für Strategiefragen war. Als ehemalige Partnerin bei Bain & Co. ist sie jetzt Senior Institute Associate am Institute for Strategy and Competitiveness der Harvard Business School.  
<https://profilebooks.com/contributor/joan-magretta/>

<sup>20</sup> Warum Geschäftsmodelle wichtig sind von Joan Magretta. Aus der Zeitschrift (Mai 2002)

finden und erreichen, einen Verkauf abwickeln, das Produkt vertreiben oder die Dienstleistung erbringen. Ein neues Geschäftsmodell kann auf der Entwicklung eines neuen Produkts für einen ungedeckten Bedarf oder auf einer Prozessinnovation beruhen. Das heißt, es kann in beiden Fällen neu sein.



THE BUSINESS  
MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

Abbildung. 15: Die zwei (2) Seiten des Geschäftsmodells  
(Quelle: <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>)

Ein Geschäftsmodell ist ein Rahmen, der festlegt, wie ein Unternehmen durch die Bereitstellung von Werten (Produkten/Dienstleistungen) für seine Kunden langfristigen Wert in Form von Einnahmen generiert. Mit anderen Worten, es beschreibt das Grundprinzip, wie eine Organisation Werte schafft, liefert und einfängt. Man kann also sagen, dass es sich um einen Mechanismus handelt, der sich um Werte und nicht um Geld dreht. Sein Ziel ist es, Organisationen dabei zu helfen, ihre Aktivitäten durch die Veranschaulichung potenzieller Zielkonflikte aufeinander abzustimmen und Chancen im internen und externen Umfeld zu erkennen.

Organisationen können während des Prozesses der Festlegung ihres Geschäftsmodells verschiedene Möglichkeiten zur Definition ihrer Einnahmen und Ausgaben ausprobieren, testen und modellieren. Das Geschäftsmodell kann mit Kollegen, Partnern und anderen Beteiligten besprochen werden und Klarheit darüber schaffen, was die Organisation tun wird. Bei Neugründungen hilft es dabei, festzustellen, ob die Geschäftsidee tragfähig ist. Im Falle etablierter Organisationen dient es als Grundlage für die Überprüfung des Geschäftsplans.

**Wichtiger Fakt:** Wie in einem früheren Kapitel erläutert, ist das Element "Geschäftsmodell" für die Erstellung des Geschäftsplans der Organisation wichtig und muss daher vor Beginn des Schreibprozesses festgelegt werden.

## Die Geburt des Business Model Canvas (BMC)

In den letzten zehn Jahren erforderte die Einführung neuer Technologien den Einsatz benutzerfreundlicher, aber auch strukturierter Methoden zur Beschreibung, Gestaltung und Analyse eines Geschäftsmodells. Im Jahr 2005 erfanden der Schweizer Wirtschaftstheoretiker **Alexander Osterwalder** und der belgische Informatiker **Yves Pigneur** das erste visuelle Business-Tool seiner Art, eine revolutionäre Alternative zum traditionellen Geschäftsplan, genannt **Business Model Canvas**<sup>21</sup>.

Die Business Model Canvas (BMC) ist ein strategisches Managementinstrument, das Unternehmen dabei hilft, ihre Geschäftsidee zu visualisieren und zu bewerten. Es deckt die drei Hauptbereiche eines Unternehmens ab: Erwünschtheit, Lebensfähigkeit und Machbarkeit.



Abbildung 16: Komponenten des Geschäftsmodells

(Quelle: <https://www.strategyzer.com/expertise/business-models>)

Nach Osterwalder & Pigneur konzentriert sich die rechte Seite der Leinwand auf den Kunden oder den Markt und stellt somit externe Faktoren dar, auf die das Unternehmen keinen Einfluss hat, während sich die linke Seite der Leinwand auf das Unternehmen konzentriert und somit die internen Faktoren darstellt, die größtenteils unter seiner Kontrolle stehen. In der Mitte befindet sich das Wertversprechen, das den Austausch von Werten zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden darstellt.

<sup>21</sup> Das Business Model Canvas wurde in einem Buch mit dem Titel Business Model Generation ausgearbeitet

Es gibt **neun Grundbausteine**, die die Logik darstellen, wie ein Unternehmen beabsichtigt, Werte zu liefern und Geld zu verdienen. Dabei handelt es sich um **Kundensegmente, Wertangebote, Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen, Umsatzströme, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur**. (Abb.3 Die neun (9) Bausteine der Business Model Canvas)

### The 9 business model canvas Building Blocks

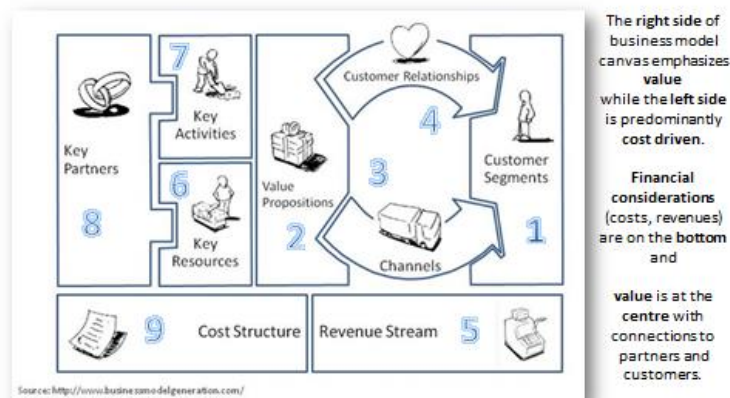


Abbildung 17: Die neun (9) Bausteine des Business Model Canvas  
(Quelle: <https://www.startuphughes.com/business-model-canvas/>)

## Bestandteile eines Business Model Canvas

Innerhalb des Bereichs der Erwünschtheit eines Unternehmens gibt es die vier (4) Elemente **Kundensegmente, Wertversprechen, Kanäle und Kundenbeziehungen**.

### Kunden-Segmente

Dies ist der erste und wichtigste Baustein des Business Model Canvas, denn das Geschäftsmodell basiert auf der Entscheidung des Unternehmens, auf welche Segmente es sich konzentrieren und welche Arten von Kunden es bedienen soll. Kein Unternehmen kann ohne Kunden überleben.

Der erste Schritt besteht darin, das Kundensegment bzw. die Kundensegmente zu ermitteln, die am meisten von der Produkt- und/oder Dienstleistungsidee des Unternehmens profitieren werden, und die Lösung, die Sie für sie bereitstellen werden, anzupassen. Um dies besser zu erreichen, kann eine Organisation diese Kunden in Segmente mit gemeinsamen Merkmalen gruppieren, z. B. Bedürfnisse, zu erledigende



Aufgaben, demografisches Profil, gemeinsame Verhaltensweisen oder andere Attribute. Das Geschäftsmodell einer Organisation kann ein oder mehrere kleine und/oder große Kundensegmente haben. Für die Organisation ist es wichtig, diese aufzulisten und nach Wichtigkeit zu ordnen.

Die Kundensegmente werden nach folgenden Gesichtspunkten kategorisiert:

- ein bestimmtes Bedürfnis, das die Schaffung eines Produkts als Lösung für dieses Bedürfnis rechtfertigt (Wertversprechen);
- einen zu erreichenden Vertriebskanal;
- verschiedene Arten von Beziehungen
- der Unterschied in der Höhe der Rentabilität, die jede Gruppe beiträgt;
- die Bereitschaft, für eine andere Version des Produkts oder der Dienstleistung zu zahlen, die auf ihre Präferenzen zugeschnitten ist.

Innerhalb der Kundensegmentgruppen gibt es verschiedene Kundentypen, und der beste Weg, diese zu identifizieren, besteht darin, für jede der Gruppen eine Kundenpersona zu erstellen. (Abb. X Customer Persona Template)

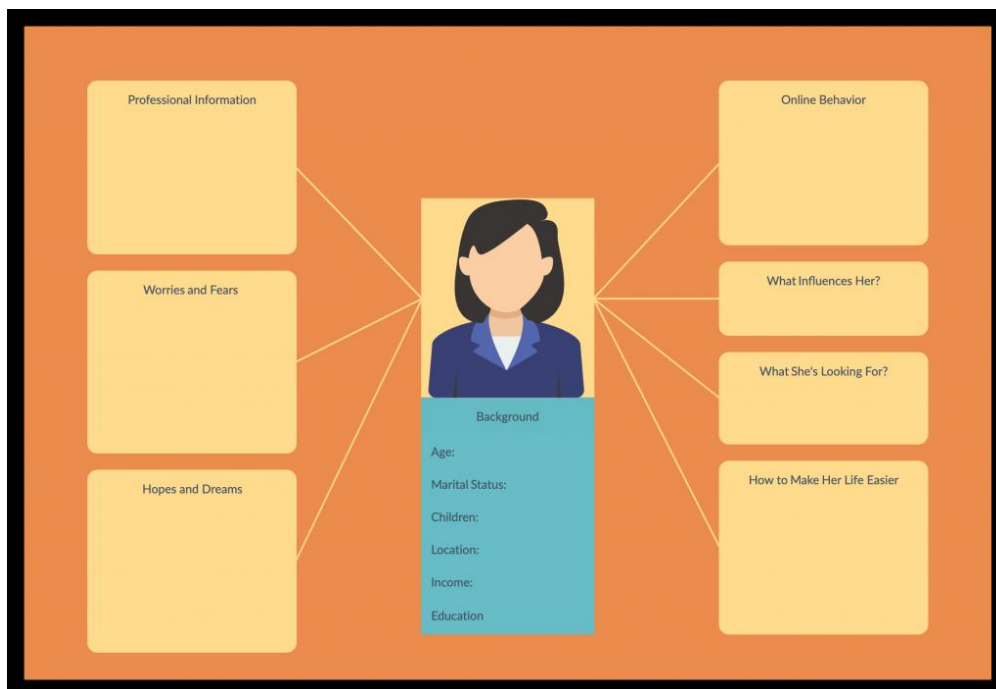


Abbildung. 18: Vorlage für eine Kundenpersona

(Quelle: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>)

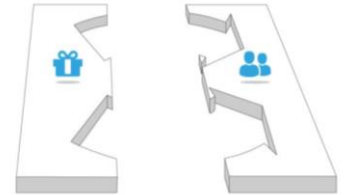
Tipps:

1. Um die "Kundensegmente" zu ermitteln, stellen Sie die folgenden Fragen:

- Für wen schaffen wir Werte?
  - Wer sind unsere wichtigsten Kunden, Klienten oder Nutzer?
2. Bei Neugründungen ist es ratsam, nur ein Kundensegment zu wählen, damit sich das Unternehmen ganz darauf konzentrieren kann, die Bedürfnisse dieses Segments zu verstehen und im Gegenzug den bestmöglichen Nutzen zu bieten.

## Wert-Angebot

Osterwalder & Pigneur: *"Das Wertversprechen ist der Grund, warum sich die Kunden einem Unternehmen zuwenden und nicht einem anderen. Es löst das Kundenproblem oder befriedigt ein Kundenbedürfnis... Einige Wertversprechen können innovativ sein und ein neues oder disruptives Angebot darstellen. Andere können ähnliche Angebote sein, aber mit zusätzlichen Merkmalen und Eigenschaften."*



Das Wertangebot stellt den Austausch von Wert zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden dar; Wert wird von einem Kunden gegen Geld ausgetauscht, wenn ein Problem gelöst oder ein Schmerz für ihn durch Ihr Unternehmen gelindert wird. Der Wert, der den Kunden durch das Produkt und/oder die Dienstleistung geboten wird, kann sowohl quantitativ sein, z. B. der Preis eines Produkts, als auch qualitativ, z. B. das innovative Design.

Ein wirksames Wertversprechen verbindet das Kundenprofil mit den Elementen des Mehrwerts. Die Identifizierung des Wertangebots erfolgt daher, indem man die Kundensegmente des Unternehmens betrachtet und herausfindet, wo das Produkt und/oder die Dienstleistung das Problem des Zielkunden auf der Grundlage der Maslowschen Bedürfnishierarchie löst. Andere Faktoren, wie z. B. die technologische Entwicklung, müssen bei der Ausarbeitung des Angebots berücksichtigt werden.

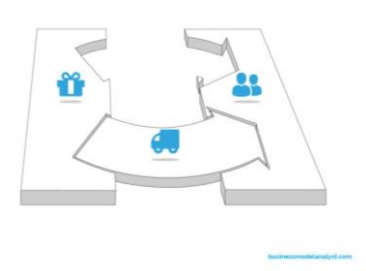
**Tipp:** Um ein einzigartiges Nutzenversprechen zu entwickeln, sollten Sie die folgenden Produkt- und/oder Dienstleistungsmerkmale berücksichtigen:

- **Neuheit:** Die Innovation oder Neuartigkeit eines Produkts und/oder einer Dienstleistung.
- **Leistung:** Die Schaffung eines neuen Wertes für ein bereits traditionelles Produkt, d. h. die Aufwertung von Produkten oder Dienstleistungen.
- **Personalisierung:** Wertschöpfung durch Produkte und/oder Dienstleistungen, die den besonderen und spezifischen Bedürfnissen der einzelnen Kundensegmente entsprechen.

- **Status:** Demonstration der Loyalität gegenüber einer bestimmten Produktmarke aufgrund ihres Designs oder ihrer überlegenen Qualität.
- **Preis:** Im Falle neuer Marktteilnehmer, die ein billigeres Produkt oder eine billigere Dienstleistung anbieten.
- **Kostensenkung:** Wertschöpfung durch ein verbessertes Kundenerlebnis bei gleichzeitiger Senkung der Kosten für das Produkt und/oder die Dienstleistung.
- **Risikominderung:** Die Kunden fühlen sich mit dem Produkt und/oder der Dienstleistung sicher, weil es ein Element der Risikominderung im Verkaufsprozess gibt, z. B. eine erweiterte Garantie.
- **Zugänglichkeit:** Die Produkte und/oder Dienstleistungen sind für neue Kundensegmente zugänglich.
- **Bequemlichkeit/Nutzbarkeit:** Die Wertschöpfung durch die einfache und bequeme Nutzung eines Produkts und/oder einer Dienstleistung.

## Kanäle

Kanäle sind definiert als die Wege, über die das Wertangebot zu den Kunden gebracht wird, nämlich durch Kommunikation, Vertrieb und Verkauf. Mit anderen Worten: Kanäle beschreiben, wie das Unternehmen mit seinen Kundensegmenten kommuniziert und sie erreicht; sie sind somit Teil des Verkaufszyklus.



Daher spielen die Vertriebskanäle eine Schlüsselrolle bei der **Steigerung des Bekanntheitsgrads des Produkts und/oder der Dienstleistung** und bei der **Übermittlung des Wertangebots** an die Kunden. Darüber hinaus ermöglichen sie es den Kunden, das Produkt und/oder die Dienstleistung **gezielter zu** erwerben, und sie bieten **Unterstützung nach dem Kauf**.

Unternehmen erreichen ihre Kunden über eine Vielzahl von Kanälen, sowohl direkt, d. h. über eigene Kanäle, als auch indirekt, d. h. über Partnerkanäle, wie unten dargestellt:

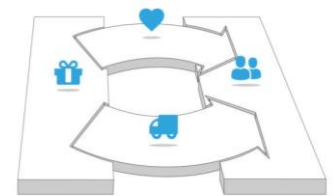
- **Direkte Kanäle:** Unternehmenswebsite, soziale Medien, interner Vertrieb usw.
- **Indirekte Kanäle:** Partner-Websites, Großhandelsvertrieb, Einzelhandel usw.

Praktische Beispiele von Kanälen:

Soziale Werbung	Öffentliches Reden	Vermarktung von Inhalten	Vernetzung	Virales Marketing	Technik als Marketing	Messen und Ausstellungen	Zielgerichtete Blogs
Verkäufe und Werbeaktionen für Provisionen	SEM (Suchmaschinen-Marketing)/SEO (Suchmaschinen-Optimierung)	Elektronische Post (E-Mail-Marketing)	Offline-Werbung (Plakate, TV, Radio)	Bestehende Plattformen	PR/Unkonventionelle PR	Soziale Medien	Tochtergesellschaften

## Kundenbeziehungen

Kundenbeziehungen sind definiert als die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit seinen Kunden interagiert. Nach der Identifizierung der Kundensegmente, des Wertangebots und der Kanäle müssen Unternehmen die **Art der Beziehung** klären, die sie mit jedem Kundensegment haben wollen, und wie sie mit ihnen während ihrer Reise mit dem Unternehmen interagieren werden.



Die Pflege von Kundenbeziehungen ist ein wesentlicher Bestandteil der Kundengewinnung und -bindung sowie der Umsatzsteigerung. Das **gesamte Kundenerlebnis** und folglich der Grad der Zufriedenheit und Markentreue hängen von der Beziehung des Unternehmens zu seinen Kunden ab.

Es gibt verschiedene Arten von Kundenbeziehungen, die von persönlich bis automatisiert reichen und einzeln oder nebeneinander bestehen können. Im Folgenden werden die sechs (6) Haupttypen aufgeführt:

- **Persönliche Betreuung:** Die Interaktion mit dem Kunden erfolgt persönlich oder per E-Mail, per Telefon oder auf andere Weise.
- **Persönliche Betreuung:** Einem einzelnen Kunden wird ein eigener Kundenbetreuer zugewiesen.
- **Selbstbedienung:** Hier besteht keine Beziehung zum Kunden, aber es sind die notwendigen Instrumente vorhanden, die es den Kunden ermöglichen, sich selbst zu helfen.

- **Automatisierte Dienstleistungen:** Es sind automatisierte Verfahren oder Maschinen vorhanden, die es den Kunden ermöglichen, die Dienstleistungen selbst zu erbringen.
- **Gemeinschaften:** Es werden Online-Gemeinschaften geschaffen, in denen die Kunden jedes Produkt- und/oder Dienstleistungsproblem mit gegenseitiger Unterstützung selbständig lösen.
- **Co-Creation:** Unternehmen ermöglichen ihren Kunden, sich aktiv an der Gestaltung oder Entwicklung des Produkts zu beteiligen.

Eine nützliche Methode, mit der Unternehmen herausfinden können, welche Art von Beziehung sie zu ihren Kunden aufbauen wollen, ist die Erstellung einer **Customer Journey Map**. Diese Customer Journey Map (auch als User Journey Map bekannt) ist ein **Diagramm, das den Nutzerfluss visuell darstellt**, beginnend mit dem Erstkontakt oder der Entdeckung und weiter über den Prozess des Engagements bis hin zu langfristiger Loyalität und Fürsprache.

Die Abbildung von Kundenerfahrungen ermöglicht es Organisationen, sich der verschiedenen Phasen bewusst zu werden, die ihre Kunden bei der Interaktion mit dem Unternehmen durchlaufen. Sie ist daher ein wichtiges Instrument für die Definition der Geschäftsabläufe einer Organisation und hilft bei der Ermittlung von Möglichkeiten zur Automatisierung.

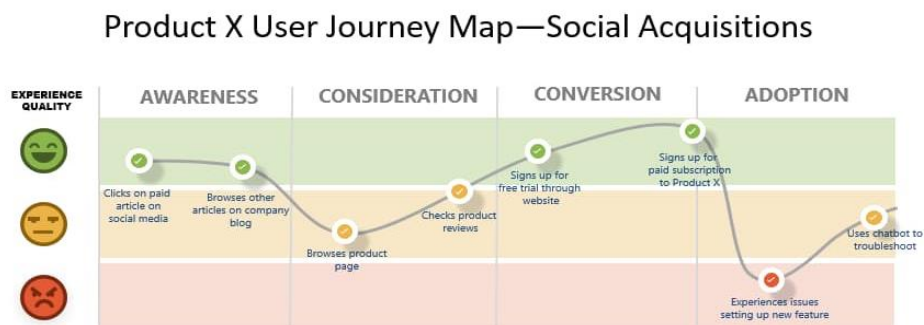


Abbildung 19: Customer Journey Map

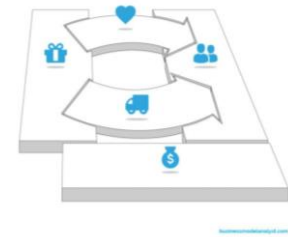
(Quelle: [User Journey Mapping 101: ein Leitfaden zur Verbesserung der UX | Appcues Blog](#))

Innerhalb des Rentabilitätsbereichs eines Unternehmens gibt es die beiden (2) Elemente **Einnahmeströme** und **Kostenstruktur**.

### **Einkommensströme**

Umsatzströme stellen das Geld dar, das eine Organisation von jedem zuvor definierten Kundensegment generiert. Es handelt sich dabei um die Einnahmen, die dem

Unternehmen zufließen, und nicht um den erwirtschafteten Gewinn. Daher ist es wichtig, diese Unterscheidung zu treffen, da der erwirtschaftete Gewinn nach Abzug der Kosten entsteht (die Kostenstruktur wird weiter unten definiert).



In den vorangegangenen Abschnitten haben wir das "Was" und das "Wie" jedes Elements des Erwünschtheitsbereichs (Kundensegmente, Wertversprechen, Kanäle, Kundenbeziehungen) analysiert. Der nächste Schritt besteht darin, herauszufinden, wie viel die Kunden bereit sind, für das Produkt und/oder die Dienstleistung zu zahlen, um die Einnahmeströme des Unternehmens zu definieren.

Unternehmen können aus jedem Kundensegment einen oder mehrere Umsatzströme generieren. Jeder Strom hat seinen eigenen Lebenszyklus und **Preisbildungsmechanismus**, wie z. B. feste Listenpreise, Verhandlungen, Auktionen, marktabhängige Preise, volumenabhängige Preise oder Ertragsmanagement. Diese Mechanismen variieren von festen (z. B. vordefinierte Preise auf der Grundlage statischer Variablen) bis hin zu dynamischen (z. B. Preisänderungen auf der Grundlage von Marktbedingungen).

Es gibt zwei verschiedene Arten von Einkommensströmen:

- **Transaktionsbezogene Einnahmen:** beziehen sich auf Kunden, die eine einmalige Zahlung leisten
- **Wiederkehrende Einnahmen:** beziehen sich auf Kunden, die laufende Zahlungen für fortlaufende Dienstleistungen oder Dienstleistungen nach dem Verkauf leisten

Einkommensströme können auf folgende Weise generiert werden

- **Verkauf von Vermögenswerten:** Verkauf eines physischen Produkts (Übertragung der Eigentumsrechte an den Käufer)
- **Nutzungsgebühr:** Erhebung von Gebühren für die Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung **Abonnementgebühr:** Erhebung von Gebühren für die regelmäßige und kontinuierliche Nutzung des Produkts
- **Verleih/Leasing/Miete:** dem Kunden das ausschließliche Recht zur Nutzung eines Vermögenswerts für einen bestimmten Zeitraum in Rechnung stellen
- **Lizenzierung:** Erhebung von Gebühren beim Kunden für die Erlaubnis zur Nutzung des geistigen Eigentums des Unternehmens
- **Maklergebühren:** Einnahmen, die durch die Vermittlung zwischen zwei oder mehreren Parteien erzielt werden
- **Werbung:** Erhebung von Gebühren vom Kunden für die Werbung für ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Marke auf Unternehmensplattformen

**Tipp: Die** Prüfung dieses Bausteins soll Aufschluss darüber geben, ob die identifizierten Ströme rentabel sind oder nicht, und sicherstellen, dass der Geldbetrag, den die Kunden zu zahlen bereit sind, die Entwurfs- und Produktionskosten übersteigt. Um dies zu bestätigen, sollte eine Organisation die folgenden Fragen stellen:

Welche Vorteile bringen die Kunden dazu, mehr zu bezahlen?

Zu welchen Preisen erhalten die Kunden ähnliche Vorteile?

Welche Zahlungsart bevorzugen die Kunden?

Welchen Anteil an den Gesamteinnahmen der Organisation macht jeder Strom aus?

## Kostenstruktur

Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die für den Betrieb eines Geschäftsmodells anfallen. Alle Elemente eines Geschäftsmodells verursachen Kosten, von der Erstellung und Bereitstellung des Wertangebots über die Entwicklung von Einnahmequellen bis hin zur Pflege von Kundenbeziehungen. Organisationen müssen sich auf die Bewertung dieser Kosten konzentrieren. Dieser Prozess wird einfacher, wenn zunächst die Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartner der Organisation definiert werden.



Der Baustein Kostenstruktur ist die letzte Komponente eines Geschäftsmodells, da er es Organisationen ermöglicht, das Gesamtbild in Bezug auf ihre geschäftliche Lebensfähigkeit zu sehen. Einer der Gründe, warum neue Unternehmen scheitern, ist, dass sie nicht in der Lage waren, die Kosten zu verstehen, die für die Entwicklung ihres Wertangebots erforderlich sind.

Es gibt zwei Arten von Kostenstrukturen, denen Organisationen folgen:

- **Kostenorientiert:** der Schwerpunkt liegt auf der Kostenminimierung/-reduzierung
- **Wertorientiert:** Der Schwerpunkt liegt auf der Maximierung des Wertes für den Kunden/der Wertschöpfung

Die Kostenstrukturen können die folgenden Merkmale aufweisen:

- **Fixe Kosten:** Kosten, die unabhängig vom Umfang der Produktion gleich bleiben und zeitlich begrenzt sind, wie z. B. Gehälter und Mieten. Bei dieser Kostenstruktur konzentriert sich das Wertversprechen auf einen niedrigen Preis, maximale Automatisierung und umfassendes Outsourcing.
- **Variable Kosten:** Kosten, die mit dem Umfang der Produktion korrelieren, wie z. B. die Kosten für den Einkauf von Rohstoffen, und die daher schwer vorhersehbar

sind. Sie reagieren empfindlich auf die Nachfrage nach dem Produkt und steigen proportional zum Anstieg von Arbeit und Kapital.

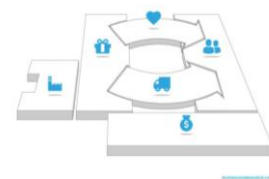
- **Größenvorteile:** Große Organisationen profitieren von dieser Kostenstruktur, bei der die Gesamtkosten pro Einheit mit zunehmender Größe der Produktion sinken. Die Einsparungen, die durch den Rückgang der Durchschnittskosten pro Einheit entstehen, ermöglichen es den Unternehmen, das Produkt zu einem niedrigeren Preis anzubieten.
- **Verbundvorteile:** In Fällen, in denen eine Organisation einen größeren Umfang an Operationen durchführt und bestehende Ressourcen und Prozesse gemeinsam nutzt, werden die Gesamtkosten gesenkt. Nimmt man als Beispiel ein Unternehmen, das über eine laufende Infrastruktur verfügt, so kann es von der Verwendung derselben Software und Hardware profitieren. Diese Kostenstruktur erweist sich als eine Technik zur Risikominimierung, da die Organisation in der Lage ist, sich selbst zu erhalten, wenn einer der Märkte, auf denen sie tätig ist, ins Wanken gerät.

**Tipp:** Der Prozess der Berechnung der Kostenstrukturen ist wie alle anderen Bausteine nicht statisch und daher müssen die Organisationen ihre Kosten regelmäßig neu bewerten, um ihre langfristige Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Innerhalb des Machbarkeitsbereichs eines Unternehmens gibt es die drei (3) Elemente **Schlüsselressourcen**, **Schlüsselaktivitäten** und **Partnerschaften**.

### Wichtige Ressourcen

Schlüsselressourcen beschreiben die wichtigsten Vermögenswerte, über die jede Organisation verfügen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert. Sie sind die Inputs, die dem Unternehmen helfen, seine Hauptaktivitäten durchzuführen, die Zielmärkte zu erreichen, die Beziehungen zu



den Kundensegmenten aufrechtzuerhalten und schließlich das Wertangebot zu erstellen und seine Einnahmequellen zu erschließen. Mit anderen Worten: Sie legen fest, welche Art von Material, Ausrüstung und Personal für die Schaffung des Wertangebots benötigt wird.

Im Allgemeinen unterscheiden sich die Schlüsselressourcen von Unternehmen zu Unternehmen, je nach der Art des Unternehmens. Sie können dem Unternehmen gehören, von ihm geleast oder von wichtigen Partnern erworben werden.

Es gibt mehrere Arten von Schlüsselressourcen, die im Folgenden vorgestellt werden:



- **Physisch:** Es handelt sich um die greifbaren Inputs und Strukturen, die zur Schaffung des Wertangebots verwendet werden, wie z. B. Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Ausrüstungen, Verkaufsstellen, Vertriebsnetze und andere.
- **Intellektuell:** immaterielle Vermögenswerte wie Marken, Patente, Urheberrechte, geschütztes Wissen, Datenbanken usw. Obwohl die Entwicklung dieser Ressourcen Zeit und Mühe erfordert, bieten diese Ressourcen der Organisation einen erheblichen Wert.
- **Menschen:** Menschen sind oft die wichtigsten Ressourcen einer Organisation. Diese Ressource ist vor allem in Branchen von entscheidender Bedeutung, die menschlichen Kontakt, umfassendes Wissen und/oder Kreativität erfordern, wie z. B. Verkauf, Werbung und andere.
- **Finanzielle Ressourcen:** Zu den finanziellen Ressourcen oder Garantien gehören Barmittel, Kreditlinien und Aktienpläne für Mitarbeiter. Bei einigen Organisationen, wie z. B. Banken, ist dies die stärkste Ressource, da sie stark davon abhängig sind.

**Tipp: Die** Schlüsselressourcen müssen in direktem Verhältnis zur Anzahl und Art der von der Organisation durchgeführten Schlüsselaktivitäten stehen, da dies direkte Auswirkungen auf ihre Leistungsfähigkeit und Rentabilität hat. Wenn ein Unternehmen seinen Umsatz verdoppelt, müssen die Schlüsselressourcen des Unternehmens erhöht werden, um den unerwarteten Anstieg der Nachfrage bewältigen und liefern zu können.

## Wichtigste Aktivitäten

Schlüsselaktivitäten beschreiben die wichtigsten Aufgaben, die jedes Unternehmen erledigen sollte, damit sein Geschäftsmodell funktioniert. Mithilfe der oben definierten Schlüsselressourcen ergreifen Organisationen wichtige Maßnahmen, wobei der Schwerpunkt auf dem Erreichen der Zielmärkte, der Pflege der Beziehungen zu den Kundensegmenten und schließlich der Schaffung des Wertangebots und der Erzielung von Einnahmen liegt.



Ähnlich wie im obigen Abschnitt Schlüsselressourcen unterscheiden sich die Schlüsselaktivitäten von Unternehmen zu Unternehmen, je nach Art des Geschäftsmodells.

Es gibt drei (3) Kategorien von Schlüsselaktivitäten, die im Folgenden vorgestellt werden:

- **Produktion:** Hierunter fallen alle Maßnahmen im Zusammenhang mit der Produktentwicklung, d. h. der Entwurf, die Herstellung und die Lieferung eines Produkts in großen Mengen und/oder von hoher Qualität.
- **Problemlösung:** Dies ist die Haupttätigkeit von Organisationen, die einzigartige Lösungen für spezifische Probleme anbieten wollen, z. B. Krankenhäuser, Beratungsunternehmen und Dienstleister. Sie erfordert kontinuierliches Lernen und Weiterbildung.
- **Plattform/Netz:** umfasst die Entwicklung und Wartung von Plattformen, z. B. stellt Microsoft ein zuverlässiges Betriebssystem zur Unterstützung von Softwareprodukten Dritter bereit.

Die häufigsten Beispiele für Schlüsselaktivitäten sind die folgenden:

- **Forschung und Entwicklung (F&E):** Dieser Bereich arbeitet mit anderen Bereichen innerhalb des Unternehmens zusammen, von der Produktion über den Vertrieb bis hin zum Marketing. Er umfasst F&E für die Erforschung neuer Produkte, die Entwicklung neuer Produkte, die Aktualisierung bestehender Produkte, die Qualitätskontrolle oder Innovation.
- **Produktion:** Sie ist einer der umfassendsten Bereiche und umfasst daher eine Reihe von Aktivitäten, die zu Schlüsselaktivitäten werden können, wie z. B. Produktauswahl und -design, Auswahl des Produktionsprozesses, korrekte Schätzung der Produktionskapazität und Produktionsplanung, Produktionskontrolle, Qualitäts- und Kostenkontrolle, Bestandskontrolle sowie Wartung und Austausch von Maschinen.
- **Marketing:** Dieser Bereich konzentriert sich auf das Wachstum und das Wertversprechen der Organisation und umfasst verschiedene Funktionen, die zu Schlüsselaktivitäten werden können, wie z. B. die Konzeption und Umsetzung der Marketingstrategie, die Durchführung von Marktforschung, die Ermittlung von Produktentwicklungsmöglichkeiten, die Kommunikationsstrategie (z. B. Pressemitteilungen, Anzeigen, E-Mails), die Verkaufsunterstützung (z. B. Kundenkontakte und Werbematerialien) und die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen (z. B. Seminare, Produkteinführungen, Ausstellungen usw.)
- **Vertrieb und Kundendienst:** Dieser Bereich ist für das gesamte Kundenerlebnis verantwortlich, einschließlich der Aufgaben, die zum Aufbau und zur Erhaltung der Kundenloyalität beitragen.

**Tipp:** Um ihre Schlüsselaktivitäten festzulegen, sollten Organisationen die damit verbundenen Komponenten betrachten und ermitteln, welche Aktivitäten **für die Bereitstellung von Wertvorschlägen grundlegend** sind.

## Wichtige Partner

Schlüsselpartner beschreiben das Netzwerk von externen Lieferanten und Partnern, die die Organisationen bei der Durchführung ihrer Hauptaktivitäten unterstützen, sowohl im Hinblick auf die Rentabilität als auch auf die Effizienz.

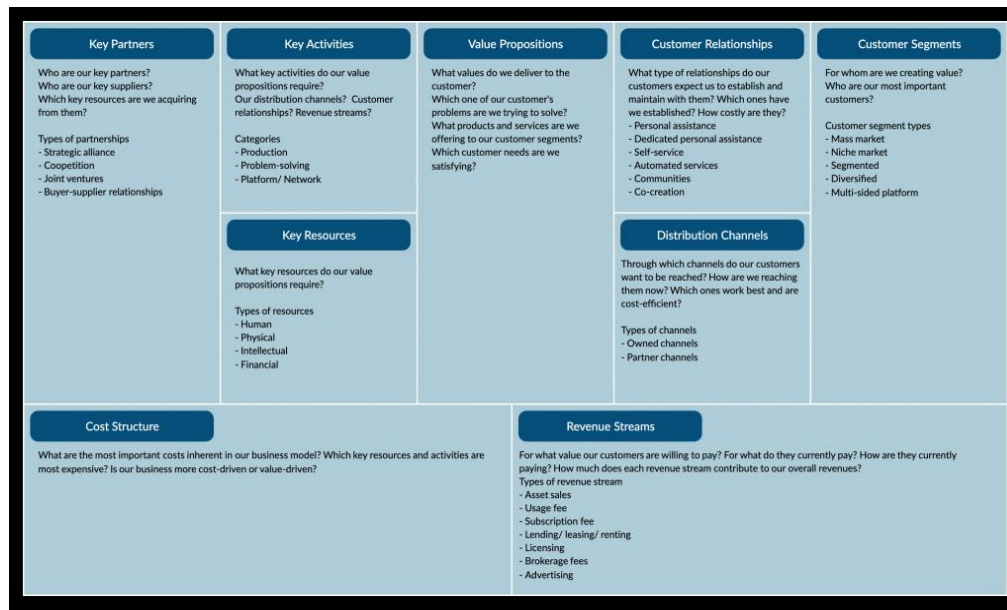


Sie werden zu einem Eckpfeiler vieler Geschäftsmodelle, insbesondere bei neuen Unternehmen oder beim Einstieg in neue Anwendungen. Es gibt mehrere motivierende Faktoren, die bestehende und neue Unternehmen dazu ermutigen, Partnerschaften einzugehen, darunter:

- **Optimierung und Größenvorteile:** Partnerschaften können durch Outsourcing und gemeinsame Nutzung der Infrastruktur zur Kostensenkung beitragen.
- **Verringerung des Risikos und der Ungewissheit:** Die Partner (in der Regel Konkurrenten) schließen sich zusammen, um ihr Risiko bei der Schaffung von etwas Neuem zu verringern und/oder um sich vor den Unwägbarkeiten des Marktes zu schützen.
- **Erwerb bestimmter Ressourcen und Tätigkeiten:** Neue Unternehmen, die nicht über ausreichende Ressourcen, Kenntnisse und/oder Lizenzen verfügen, können sich dafür entscheiden, ihre Tätigkeit durch die Bildung von Partnerschaften mit einer anderen Organisation aufzunehmen, die bereits über diese Elemente verfügt, und so Zugang zu all diesen Elementen zu erhalten.

Partnerschaften können vier (4) Hauptformen annehmen, die im Folgenden vorgestellt werden:

- **Strategische Allianzen:** Partnerschaften zwischen Organisationen, die **keine Konkurrenten** sind, im Rahmen einer Vereinbarung, die beiden Seiten Vorteile bringt.
- **Co-opetition:** strategische Partnerschaften zwischen **konkurrierenden Organisationen**, um ihr Marktrisiko aufzuteilen.
- **Joint-Ventures:** Partnerschaften, die sich auf die **Entwicklung eines neuen Unternehmens** aufgrund neuer Marktchancen konzentrieren.
- **Käufer-Lieferanten-Beziehung:** Dies ist die gängigste Art der Partnerschaft, die darauf abzielt, **zuverlässige Lieferungen zu gewährleisten**, indem eine Seite einen Qualitätslieferanten und die andere einen festen und wiederkehrenden Kunden erhält.



**Tipp:** Obwohl der Begriff "Partnerschaft" weit verbreitet ist, sind Partnerschaften nicht einfach. Es ist wichtig, dass die Organisationen die Muster und die Art der Partnerschaft, die sie eingehen wollen, im Voraus bewerten, bevor sie irgendwelche Vereinbarungen unterzeichnen.

Tabelle. 7: Business Model Canvas (mit Fragen)

(Quelle: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>)

## Social Business Model Canvas

Der Wandel des Konzepts des Unternehmertums in den letzten zehn Jahren und das Aufkommen einer neuen Definition des "sozialen Unternehmertums", wie oben erläutert, ließen die Praktiker erkennen, dass das Business Model Canvas ein leistungsfähiges Instrument zur Beschreibung gewinnorientierter, aber nicht sozialer Organisationen ist. Tatsächlich berücksichtigt die BMC nur wirtschaftliche Aspekte, nicht aber die *sozialen* Aspekte, die notwendig sind, um eine soziale Wirkung zu erzielen, wie es bei gemeinnützigen Organisationen der Fall ist. Diese Schlussfolgerung führte 2013 zur Entwicklung des "Social Business Model Canvas" (SBMC) durch das Social Innovation Lab, das eine Erweiterung des ursprünglichen Geschäftsmodells darstellt, aber den Schwerpunkt auf die Aspekte von Sozialunternehmen legt.

Es gibt also drei verschiedene Elemente, die im SBMC zu beobachten sind.

- SBMC sollte sowohl einen finanziellen als auch einen sozialen Mehrwert bieten.

- Bei der SBMC sollten sowohl die Nutznießer als auch die Zahler ermittelt, analysiert und angemessen angesprochen werden.
- SBMC erfordert, dass sowohl der Gewinn als auch die Auswirkungen überwacht und bewertet werden.

Das Social Business Model Canvas besteht aus zwölf (12) statt neun (9) Bausteinen, zu denen noch der **soziale Auftrag**, die **Begünstigten** und der **Überschuss hinzukommen**.

## THE SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

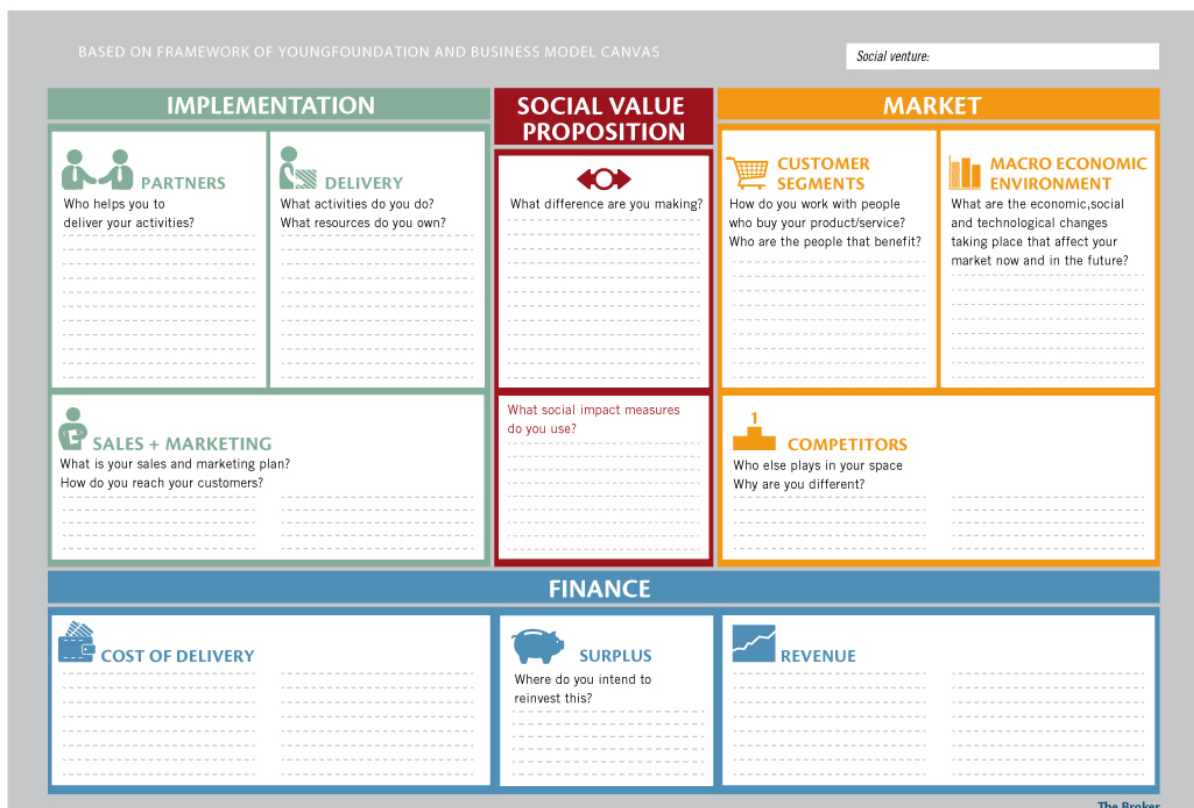


Abbildung. 20: Das Social Business Model Canvas  
 (Quelle: <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>)

## Soziale Auswirkungen Mission

Ein sozialer Wirkungsauftrag ist der Grund, warum das Sozialunternehmen überhaupt existiert. Nach der Identifizierung des sozialen Problems, das ein Unternehmen angehen will, besteht der nächste Schritt darin, den greifbaren Nutzen und die positiven künftigen Veränderungen zu bestimmen, die es der Gemeinschaft bringen

will. Dieser Prozess wird dem Unternehmen helfen, seine Mission für soziale Auswirkungen richtig zu formulieren.

## Begünstigte

Traditionelle Unternehmen konzentrieren sich auf Einzelpersonen oder Organisationen (Kunden), die ein Produkt und/oder eine Dienstleistung kaufen, um daraus einen Nutzen zu ziehen. Sozialunternehmen beziehen jedoch ein breiteres Spektrum betroffener Einzelpersonen und Gemeinschaften ein, da ihr Auftrag darin besteht, spezifische soziale Probleme anzugehen, und sie daher verschiedene Arten von Maßnahmen zur Lösung dieser Probleme durchführen können. Daher sind die Menschen, die direkt von dem Problem betroffen sind, mit dem sozialen Auftrag verbunden und sollten am meisten von den Aktivitäten des Unternehmens profitieren. Diese Menschen sind die Nutznießer des Unternehmens.

Mit Blick auf das Konzept des Kunden werden die Begünstigten, die es sich leisten können, für das von dem Sozialunternehmen verkaufte Produkt und/oder die Dienstleistung zu zahlen, als dessen "Kunden" betrachtet. Es gibt jedoch Fälle, in denen die Begünstigten nicht in der Lage sind, für den erhaltenen Wert zu bezahlen. Folglich sind Kunden und Nutznießer in den meisten Fällen nicht dieselbe Zielgruppe. Tatsächlich ist die Diskrepanz zwischen "Nutznießern" (Menschen, die im Mittelpunkt der Mission eines Sozialunternehmens stehen) und "Kunden" (Menschen/Organisationen, die letztendlich für die Intervention bezahlen) im Bereich des sozialen Unternehmertums recht häufig.

Für eine Organisation ist es wichtig, sich sowohl mit den Kunden (Kundensegmente, wie oben erläutert) als auch mit den Nutznießern zu befassen, um die verbleibenden Bausteine zu bestimmen und Möglichkeiten der Wertschöpfung durch die Parteien zu ermitteln, die Einkommen generieren können. Ein nützliches Instrument ist die "Empathiekarte", ein kollaboratives, visuelles Instrument, das einen vollständigen Überblick darüber gibt, was die Zielgruppe des Unternehmens sagt, denkt, fühlt und tut. Obwohl dieses Instrument ursprünglich für die Definition von Kundensegmenten entwickelt wurde, ist es auch für die Identifizierung von Begünstigten geeignet.



Abbildung. 21: Karte der Empathie: Wer ist Ihr Ziel? (Vorlage angepasst von NNGroup).  
 (Quelle: [Profiling der Begünstigten von Sozialunternehmen | Social Business Design](#))

Die letzte zusätzliche Komponente des Social Business Model Canvas (SBMC) ist der "Überschuss". Wie bereits erwähnt, umfasst das SBMC die Elemente der Begünstigten. Daher muss die Organisation darüber nachdenken, den Großteil ihres Überschusses zu reinvestieren, was letztendlich zur Erfüllung ihres Auftrags beitragen wird.

**Zusätzliches Lernen:**

- [Business Model Canvas Erklärt.pdf](#)
- [Soziales-Geschäftsmodell-Leinwand.pdf](#)
- [JoycePaquin Journal - Der dreistufige Geschäftsmodellplan: Ein Werkzeug zur Entwicklung nachhaltigerer Geschäftsmodelle](#)
- [Überblick über das Social Business Model Canvas](#)
- [Die Business Model Canvas - 9 Schritte zur Erstellung eines erfolgreichen Geschäftsmodells - Startup Tips](#)

**Aktivität: Wenden Sie das Geschäftsmodell Canvas an, um Ihren Geschäftsplan zu erstellen**

**Fallstudie**

<b>Titel des Moduls</b>	<b>Social Business Model Canvas</b>		
<b>Titel der Fallstudie</b>	RecyclePoints	<b>Fallstudie Code</b>	CS 1
<b>Art der Ressource</b>	<b>Fallstudie (CS)</b>	<b>Art des Lernens</b>	Selbstgesteuertes Lernen
<b>Dauer der Aktivität (in Minuten)</b>	<b>30</b>	<b>Lernergebnis</b>	Verstehen, wie der Aufbau eines sozialen Geschäftsmodells in realen Fällen angewendet wird
<b>Ziel der Aktivität</b>	Anhand eines realen Beispiels wird der Moderator in der Lage sein, die verschiedenen Elemente des Business Model Canvas nachzuvollziehen, die Herausforderungen und Chancen zu identifizieren und auf den Erfolg des Unternehmens zu schließen.		

<b>Einführung</b>	<p>In den letzten Jahren hat der Klimanotstand viele Organisationen weltweit dazu veranlasst, ihre Gewohnheiten und Praktiken zu überdenken und der <b>ökologischen Nachhaltigkeit</b> höchste Priorität einzuräumen.</p> <p>Betrachtet man allein die <b>Abfallwirtschaft</b>, so macht die in Nigeria produzierte Menge an Industrie-, Elektronik-, Feststoff- und medizinischen Abfällen Studien zufolge mehr als 50 % des gesamten Abfallaufkommens in Afrika südlich der Sahara aus. In anderen Zahlen ausgedrückt sind das etwa <b>32 Millionen Tonnen Abfall pro Jahr</b>, von denen 2,5 Millionen aus Kunststoff bestehen. Weniger als 30 % dieser Abfälle werden recycelt, weil Nigeria über ein ineffizientes Entsorgungs-, Recycling- und Abfallmanagementsystem verfügt.</p>
<b>Herausforderung</b>	<p>Soziale Probleme, einschließlich der oben genannten, sind komplex, miteinander verflochten und von Natur aus unheilvoll. Umweltprobleme werden oft auch als gesellschaftliche Probleme betrachtet, da sie sich auf Menschen und Gesellschaft und nicht nur auf natürliche Ökosysteme auswirken.</p> <p>RecyclePoints ist ein nigerianisches Unternehmen, das im Jahr 2012 gegründet wurde. Das Finanzierungsteam dieses Unternehmens führte ein <b>neues Geschäftsmodell</b> ein.</p> <p>Die Herausforderung besteht darin, das Geschäftsmodell von RecyclePoints zu identifizieren, was der Grund für die Existenz dieses Unternehmens ist und wie es zum Erfolg kam.</p>
<b>Zuweisung</b>	<p>Besuchen Sie die Website von "RecyclePoints", um mehr über dieses Projekt zu erfahren:  <a href="http://www.recyclepoints.com/">http://www.recyclepoints.com/</a></p> <p>Die wichtigsten Fragen, die Sie beantworten können müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welches Geschäftsmodell wurde gewählt?</li> <li>- Nennen Sie Beispiele (wer) für jedes Element des Geschäftsmodells.</li> <li>- Wie trägt dieses Projekt zur Stärkung der lokalen Wirtschaft bei?</li> <li>- Wie trägt dieses Projekt zur Kreislaufwirtschaft bei?</li> </ul>

**Lesen Sie hier mehr:** <https://socialbusinessdesign.org/recyclepoints-business-model-case-study/>

## Referenzen

- <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>



- <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/market-analysis-for-your-business-plan>
- <https://businesscasestudies.co.uk/business-plan/>
- <https://altametrics.com/en/business-development.html>
- <https://business.gov.au/planning/business-plans/develop-your-business-plan>
- <https://www.ceffect.com/clients/business-planning/>
- <https://www.morebusiness.com/business-case-studies/>
- <https://www.waveapps.com/blog/entrepreneurship/importance-of-a-business-plan>
- <https://www.businesswest.co.uk/blog/writing-business-plan-will-teach-you-these-three-important-skills>
- <https://www.business2community.com/small-business/build-successful-business-plan-01385150>
- [Geschäftsplan-Format \(thebalancesmb.com\)](https://www.thebalancesmb.com)
- [Businessplan Abschnitt 5: Marktanalyse \(aofund.org\)](https://www.aofund.org)
- <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>
- <https://www.strategyzer.com/expertise/business-models>
- <https://www.masterclass.com/articles/business-model-canvas-explained#a-brief-history-of-the-business-model-canvas>
- <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>
- <https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>
- <https://socialbusinessdesign.org/what-is-a-social-business-model-canvas/>

# Modul 7. Finanzierung für Unternehmer der Kreislaufwirtschaft

## Einführung

Laut Ellen MacArthur Foundation<sup>22</sup> "bietet die Kreislaufwirtschaft dem Finanzsektor eine große Chance, seinen Verpflichtungen in Bezug auf das Klima und andere Umwelt-, Sozial- und Governance-Ziele (ESG) nachzukommen und gleichzeitig Quellen für neues und besseres Wachstum und langfristige Wertschöpfung zu erschließen. Die Einführung zirkulärer Praktiken hat das Potenzial, Risiken zu verringern und die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen, indem Geschäftsmodelle diversifiziert werden, das Wirtschaftswachstum von der Ressourcennutzung und den Umweltauswirkungen abgekoppelt wird und strengere Vorschriften und sich ändernde Kundenpräferenzen besser antizipiert werden".

Fast die Hälfte der Emissionen, die den Klimawandel verursachen, stammen aus der Art und Weise, wie wir Produkte und Lebensmittel herstellen und verwenden. Eine Kreislaufwirtschaft gibt uns die Instrumente an die Hand, um den Klimawandel und den Verlust der biologischen Vielfalt gemeinsam zu bekämpfen. Sie kann branchenübergreifend schnell skaliert werden, um Werte und Arbeitsplätze zu schaffen, während sie gleichzeitig die Widerstandsfähigkeit der Lieferketten erhöht und ein massives wirtschaftliches Wachstumspotenzial schafft, das allein in Europa auf 1,8 Billionen EUR pro Jahr geschätzt wird (Ellen MacArthur Foundation, 2020).

Auch die Anerkennung der Möglichkeiten, die Unternehmen der Kreislaufwirtschaft bieten, um gesunde Portfolios für Institutionen zu schaffen und zum Übergang zu einer kreislaforientierten und klimaneutralen Wirtschaft beizutragen, ist für den privaten Sektor zunehmend attraktiv.

Die Unterstützung des Übergangs zu einer Kreislaufwirtschaft erfordert unter anderem eine Umlenkung der Kapitalströme auf nachhaltige Investitionen. Für den Privatsektor bedeutet dies, dass zusätzlich zu den wirtschaftlichen auch ökologische, soziale und Governance-Faktoren in die Investitionsentscheidungen einbezogen werden müssen. Außerdem müssen die verfügbaren öffentlichen Finanzierungsquellen mobilisiert werden, um sicherzustellen, dass Kreislaufprojekte unabhängig von ihrem technischen Reifegrad die Mittel erhalten, die sie benötigen, um skalierbare Lösungen zu entwickeln.

---

<sup>22</sup> <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview>

## Themen

Dieses Modul behandelt und umfasst die folgenden Themen:

1. Nachhaltige Finanzierung für eine Kreislaufwirtschaft
2. Grünes Investieren
3. Finanzielle Herausforderungen
4. Kriterien, die Investoren zur Bewertung einer Idee heranziehen können
5. Finanzielles Potenzial
6. Kapitalstruktur
7. Finanzierungs- und Unternehmensentwicklungsphase
8. Quellen der Finanzierung
9. Soziale Investitionen
10. Wirkungsorientierte Investitionen
11. Private Investoren: der Business Angel
12. Crowdfunding
13. Europäische Mittel

## Lernergebnisse:

Wissen	Fertigkeiten	Haltungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faktisches Grundwissen über Finanzierung</li> </ul> <p>Wissen über die wichtigen organisatorischen Merkmale, die es Ihnen ermöglichen, ein erfolgreiches Unternehmen zu planen und die notwendigen Finanzmittel zu beschaffen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Wissen über die zusätzlichen Herausforderungen bei der Finanzierung eines Unternehmens</li> <li>● Faktenwissen über die in der Finanzierung verwendeten Begriffe</li> </ul> <p>Wissen über die Kriterien, die Investoren bei der Bewertung einer Idee oder eines Projekts anwenden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sachkenntnis über die verschiedenen Arten von Finanzierungen oder Finanzierungsquellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● die Schwierigkeiten zu verstehen, mit denen Unternehmen bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten konfrontiert werden können</li> <li>● Analysieren, was ein Unternehmer berücksichtigen muss, um ein Projekt zu starten</li> <li>● die Rolle von Privatpersonen oder Verbrauchern bei der Finanzierung sozialer Projekte zu ermitteln.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bewusstsein für die Notwendigkeit der Finanzierung</li> <li>● Verständnis dafür, wie Sozialinvestitionen Sozialunternehmen bei der Lösung von sozialen und ökologischen Problemen helfen können.</li> <li>● Bewusstsein für die Auswirkungen des sozialen Unternehmertums in den Gemeinden</li> </ul>

## Nachhaltige Finanzierung für eine Kreislaufwirtschaft

Der "Report on Sustainable Finance for a Circular Economy" des gemeinsamen Workshops von Japan und der EU im Rahmen des G20-Dialogs zur Ressourceneffizienz 2019<sup>23</sup> enthält folgende Kernaussagen:

- Der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft ist keine Option, sondern eine unvermeidliche Reaktion auf eine wachsende Weltbevölkerung, zunehmenden Wohlstand und die begrenzte Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen. Der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft birgt große unternehmerische Chancen und kann neue Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen.
- Es gibt erhebliche Hindernisse für eine weit verbreitete Einführung von Kreislaufverfahren, darunter wirtschaftliche Anreize, Rechnungslegungsvorschriften und Regelungen, die häufig konventionelle lineare Lösungen und Geschäftsmodelle begünstigen.
- Den Regierungen kommt eine entscheidende Rolle zu, wenn es darum geht, die Hürden für eine Kreislaufwirtschaft zu senken und ein Umfeld zu schaffen, das nachhaltigere Lösungen, Produkte und Geschäftsmodelle begünstigt.
- Der Finanzindustrie kommt ebenfalls eine Schlüsselrolle zu, wenn es darum geht, den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft zu erleichtern, indem sie Mittel für Kreislaufinvestitionen bereitstellt, Versicherungsprodukte anbietet, die für Kreislaufpraktiken geeignet sind, wie z. B. Leasing und Sharing, und Ratingsysteme und Anforderungen an die Offenlegung von Informationen entwickelt, die dazu beitragen können, die Transparenz in Bezug auf nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensrisiken zu verbessern.
- Banken und andere Kreditgeber und Investoren können das Bewusstsein auch durch den Dialog mit ihren Kunden schärfen. Sie können ihren Kunden dabei helfen, die verschiedenen Risiken zu erkennen, die mit linearen Modellen verbunden sind, und sie auf die Chancen aufmerksam machen, die der Übergang zu Kreislaufösungen bietet.
- Viele Geschäftsmodelle der Kreislaufwirtschaft haben ein schwer einzuschätzendes Risikoprofil, das kurzfristig nur eine geringe Kapitalrendite bringt. Es sind neue Modelle für die Risikobewertung erforderlich. Es bestehen enge Verbindungen zwischen dem Klimaschutz und der Kreislaufwirtschaft, die dazu beitragen können, Investitionen in die Kreislaufwirtschaft anzuregen.

---

<sup>23</sup> [https://ec.europa.eu/environment/international\\_issues/pdf/File%201%20-%20G20%20Sustainable%20Finance%20for%20Circular%20Economy%20\(Tokyo%2010%20October%202019\)%20-%20Report.pdf](https://ec.europa.eu/environment/international_issues/pdf/File%201%20-%20G20%20Sustainable%20Finance%20for%20Circular%20Economy%20(Tokyo%2010%20October%202019)%20-%20Report.pdf)

- Einige, in der Regel große Unternehmen, nutzen grüne Anleihen, um Mittel für nachhaltigkeitsbezogene Investitionen zu beschaffen. Ein großer Teil der Unternehmen in der Abfallwirtschaft und im Recyclingsektor sind jedoch KMU und haben nicht die Kapazitäten und die Größe, um eigene Anleihen zu begeben. Die Recyclingbranche leidet auch unter einem Imageproblem, das zu einem schwachen Interesse der Investoren beiträgt.
- Der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft erfordert den Beitrag aller gesellschaftlichen Gruppen. Unternehmensinnovationen, Regulierungsreformen und Änderungen der Lebensweise müssen Hand in Hand gehen. Ein breites Bewusstsein für die Notwendigkeit eines solchen Übergangs und für die Rolle der verschiedenen Akteure ist unerlässlich.

In den letzten zwei Jahren sind der Klimawandel und andere Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) zu zentralen Themen in den Vorstandsetagen von Vermögensverwaltern, Banken und anderen Finanzdienstleistern geworden. Die Kunden erwarten Lösungen und der regulatorische Druck steigt.

Die Frage ist nicht mehr, ob der Klimawandel und andere ESG-Themen für den Finanzdienstleistungssektor von Bedeutung sind, sondern wie er sie angehen wird. Die Kreislaufwirtschaft ist ein entscheidender Teil der Antwort auf diese Frage.

Sehen Sie sich dieses Video der Ellen MacArthur Foundation an [Wie sehen führende Finanzdienstleister die Chancen der Kreislaufwirtschaft?](#)

Andererseits tragen Sozialunternehmen zunehmend zur Bewältigung sozioökonomischer Herausforderungen - wie Arbeitslosigkeit und zunehmende Ungleichheiten - bei, und zwar häufig auf innovative und nachhaltige Weise auf lokaler, regionaler und globaler Ebene. Ein breites Spektrum von Akteuren, darunter politische Entscheidungsträger, Unternehmer, Bürger und Investoren, interessieren sich zunehmend für Sozialunternehmen. Insbesondere Millennials zeigen eine starke Bereitschaft, sich aktiv an der Lösung sozialer Probleme durch soziales Unternehmertum zu beteiligen (UNICEF, 2007).

Auch die Verbraucher sind sich zunehmend der Bedeutung ethischer Fragen bewusst, wie das Phänomen des fairen Handels und des "buy-social" zeigt. Ihr Wunsch, soziale Projekte in verschiedenen Tätigkeitsbereichen direkt zu unterstützen, zeigt sich auch in neuen Modellen der partizipativen Finanzierung wie Crowdfunding und Crowdlending-Plattformen. Gleichzeitig treten neue Akteure und Finanzintermediäre auf den Plan: Social Impact Investors, ethische Banken und Risikophilanthropen bieten neue Finanzierungsquellen für Sozialunternehmen, verlangen aber auch strengere Bewertungen der sozialen Auswirkungen und fördern eine Kultur der Messung und Bewertung (OECD/Europäische Kommission, 2015).

## Grünes Investieren

Bei nachhaltigen Investitionen geht es darum, in den Fortschritt zu investieren und zu erkennen, dass Unternehmen, die die größten Herausforderungen der Welt lösen, besser in der Lage sind, zu wachsen. Es geht darum, Vorreiter für bessere Geschäftspraktiken zu

sein und den Anstoß zu geben, dass sich immer mehr Menschen für die Zukunft entscheiden, die wir schaffen müssen.

Durch die Kombination traditioneller Anlageansätze mit Fachwissen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) verfolgen Anleger – von globalen Institutionen bis hin zu Privatpersonen – einen nachhaltigen Ansatz zur Erreichung ihrer Anlageziele.

Grüne Investitionen zielen darauf ab, Geschäftspraktiken zu unterstützen, die sich positiv auf die natürliche Umwelt auswirken. Grüne Investitionen werden oft mit [sozial verantwortlichen Investitionen \(SRI\)](#) oder [Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien \(ESG\)](#) in Verbindung gebracht und konzentrieren sich auf Unternehmen oder Projekte, die sich für die Erhaltung natürlicher Ressourcen, die Reduzierung der Umweltverschmutzung oder andere umweltbewusste Geschäftspraktiken einsetzen. Grüne Investitionen können unter das Dach von SRI fallen, sind aber spezifischer (Investopedia, 2022)

Einige Anleger kaufen grüne Anleihen, grüne [börsengehandelte Fonds \(ETFs\)](#), grüne [Indexfonds](#) oder grüne Investmentfonds oder halten Aktien von umweltfreundlichen Unternehmen, um grüne Initiativen zu unterstützen. Auch wenn der Gewinn nicht das einzige Motiv dieser Anleger ist, gibt es einige Hinweise darauf, dass grüne Investitionen die Renditen traditionellerer Anlagen nachahmen oder übertreffen können.

Die wichtigsten Erkenntnisse (Investopedia, 2022)

- Grünes Investieren bezieht sich auf Investitionstätigkeiten, die auf umweltfreundliche Geschäftspraktiken und die Erhaltung der natürlichen Ressourcen ausgerichtet sind.
- Anleger können grüne Initiativen unterstützen, indem sie grüne Investmentfonds, grüne Indexfonds, grüne börsengehandelte Fonds (ETFs) oder grüne Anleihen kaufen oder indem sie Aktien umweltfreundlicher Unternehmen halten.
- Reine grüne Investitionen sind Investitionen, bei denen die meisten oder alle Einnahmen aus grünen Aktivitäten stammen.
- Obwohl der Gewinn nicht das einzige Motiv ist, gibt es Hinweise darauf, dass grüne Investitionen mit den Renditen traditionellerer Anlagen mithalten können.
- Da das Branding allein nicht ausreicht, um ein Engagement für grüne Initiativen zu bestätigen, sollten Investoren gründliche Untersuchungen durchführen, um sicherzustellen, dass ein Unternehmen die gewünschten Standards einhält.

## Finanzielle Herausforderungen

Ein Unternehmen zu gründen ist eine Herausforderung, ganz gleich, wie gut Ihre Geschäftsidee zu sein scheint, wie viel Unterstützung Sie haben oder wie viele Menschen an sie glauben.

Es ist allgemein bekannt, dass die meisten kleinen Unternehmen innerhalb der ersten drei Jahre scheitern. Auch soziale Unternehmen stehen vor denselben Herausforderungen, und die Marktkräfte wirken sich auf sie aus, wie auf alle kleinen Unternehmen. Der Schlüssel liegt darin, die eigene Organisationskultur und den Auftrag des Sozialunternehmens mit den Bedürfnissen und Ressourcen abzustimmen, die für die

Durchführung eines erfolgreichen Geschäftsprojekts erforderlich sind. Die Herausforderung besteht darin, bei der Bewertung so ehrlich wie möglich zu sein.

Unabhängig davon, wie klein oder groß Ihre Unternehmensidee ist, ist Ihre Fähigkeit, Finanzen zu verstehen, zu planen und zu verwalten, von grundlegender Bedeutung für die Entwicklung und den Betrieb eines jeden Unternehmens. In engem Zusammenhang mit der Finanzverwaltung muss die Kosteneffizienz berücksichtigt werden, wenn Ihre Organisation ihre Dienstleistungen und Programme bewertet (Enterprising Non-Profits, 2010).

Ein wichtiger Bestandteil eines jeden Geschäftsplans ist die Erstellung der Finanzprognosen, die in der Erklärung dargestellt werden. Finanzielle Prognosen sind die Zahlen, die zur Beurteilung der finanziellen Machbarkeit des Unternehmens, zur Bestimmung des Kapitalbedarfs und zur Risikobewertung verwendet werden. Sowohl Manager als auch potenzielle Geldgeber sind daran interessiert zu sehen, wie sich die Einnahmen und Gewinne im Laufe der Zeit entwickeln.

Andererseits muss das Unternehmen über ein leistungsfähiges Buchhaltungssystem verfügen, mit dem das Unternehmen verfolgt werden kann. Sie müssen in der Lage und bereit sein, dem Unternehmen Kapital für seine Entwicklungsphasen zur Verfügung zu stellen und andere Kapitalquellen für die tatsächliche Gründung des Unternehmens ins Auge zu fassen.

Es gibt Unternehmen, die Ihnen in verschiedenen Bereichen Ihres Unternehmens helfen können, von der Verwaltung bis zum Internet-Support, im Internet oder bei rechtlichen Fragen. Apps sind zu einem praktischen Werkzeug geworden, mit dem Sie alles machen können, von der Anmeldung Ihrer Mitarbeiter bis zur Erstellung von Gehaltsabrechnungen oder der Kontrolle Ihrer Verkäufe.

Die digitale Welt ist zu einem wesentlichen Bestandteil der Geschäftswelt geworden, und digitale Netzwerke sind der beste – wenn nicht sogar fast der einzige – Weg, um sich weithin bekannt zu machen und sein Geschäft auszubauen.

## Kriterien, die Investoren zur Bewertung einer Idee heranziehen können

Im Folgenden finden Sie einige der Kriterien, die interessierte Investoren zur Bewertung einer Idee für ein soziales Unternehmen heranziehen können. Versuchen Sie immer, Ihre Idee mit diesen Begriffen zu beschreiben. Eine gute Übereinstimmung mit diesen Kriterien ist ein guter Indikator dafür, dass eine Idee erfolgreich sein wird (zusätzlich zu der Tatsache, dass Sie die Finanzierung erhalten).

Finanzielle Kriterien	Soziale Kriterien
<b>Gute Geschäftsidee:</b> Ist das eine gute Geschäftsidee? Gibt es einen bedeutenden Kundenstamm für die zu produzierenden Produkte oder Dienstleistungen? Können sie mit einer ausreichend hohen Marge verkauft werden, um einen Gewinn zu erzielen? Gibt es einen Wettbewerbsvorteil?	<b>Gute Service-Idee</b> Handelt es sich um ein Produkt oder eine Dienstleistung, die in der Gemeinschaft wirklich gebraucht wird? Würde es zu einer signifikanten Verbesserung des Lebens von genügend Menschen führen? Kann sie zu einem vernünftigen Preis angeboten werden?

	Bietet dieser Ansatz zur Lösung des Problems einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Lösungsansätzen?
<b>Richtige Strategie</b> Gibt es eine gute Strategie, um geschäftlichen Erfolg und finanzielle Rentabilität zu erzielen? Sind die finanziellen Annahmen im Geschäftsplan glaubwürdig und enthalten sie eine angemessene Ausstiegsstrategie?	<b>Richtige Strategie</b> Gibt es eine gute Strategie, um eine signifikante soziale Wirkung zu erzielen? Wurde ein guter Geschäftsplan entwickelt, um eine nachhaltige Strategie umzusetzen?
<b>Menschen, die dafür sorgen, dass es funktioniert</b> Sind die Menschen im Unternehmen diejenigen, die es erfolgreich machen können?	<b>Menschen, die dafür sorgen, dass es funktioniert</b> Sind die Menschen, die die Organisation leiten, in der Lage, dies zum Erfolg zu führen?

*Tabelle 8: Kriterien für Investoren, Quelle: Unternehmerische Non-Profits, 2010*

## Finanzielles Potenzial

Anhand der folgenden Fragen können Sie Ihr finanzielles Potenzial analysieren, um zu planen, wie Sie Mittel für Ihr Unternehmen erhalten können. Diese Fragen werden Ihnen helfen, die grundlegende Frage zu beantworten, die Sie sich stellen müssen: Können Sie Ihre Rentabilitätsziele erreichen?

- Wie hoch sind Ihre potenziellen Anlaufkosten, einschließlich Technologie, Personal, Material, Ausrüstung, Marketing und Planung?
- Wie hoch werden Ihre Betriebskosten sein?
- Welchen Preis würden Sie in etwa verlangen? Wie würde der Preis bestimmt werden?
- Wie hoch schätzen Sie den möglichen Gewinn bei einem Verkauf ein?
- Rechnen Sie mit Cashflow-Problemen, einschließlich saisonaler Nachfrage oder hoher Anfangskosten?
- Wie viel Betriebskapital wird benötigt?
- Welche Umsatzerwartungen haben Sie in den ersten Jahren? Zahlen? Wachstum?
- Wie lange wird es dauern, bis das Unternehmen die Gewinnzone erreicht?
- Was sind die wichtigsten Faktoren für die Rentabilität? Kann das Unternehmen auf diesem Niveau arbeiten?
- Gibt es mögliche Quellen für finanzielle und personelle Unterstützung für die verschiedenen Entwicklungsphasen?

## Kapitalstruktur

In der Wirtschaft wird die Kapitalstruktur durch die Kombination der verschiedenen Mittel bestimmt, die das Unternehmen zur Finanzierung seiner Investitionen einsetzt.

In einem gewöhnlichen Unternehmen bezieht sich die Kapitalstruktur auf die Höhe der Schulden und/oder des Eigenkapitals, die ein Unternehmen zur Finanzierung seiner Geschäftstätigkeit und seiner Vermögenswerte einsetzt. Schulden bestehen aus geliehenem Geld, das an den Kreditgeber zurückzuzahlen ist, in der Regel mit Zinsaufwand. Eigenkapital besteht aus Eigentumsrechten am Unternehmen, ohne dass die Investition zurückgezahlt werden muss.



Das Ziel, den Marktwert eines Unternehmens zu maximieren, besteht darin, die Kombination aus Eigen- und Fremdkapital zu finden, die die Kapitalkosten des Unternehmens minimiert. In einem konventionellen Unternehmen besteht das Ziel in der Regel darin, die Rendite für die Aktionäre zu maximieren, aber in einem Sozialunternehmen ist das ganz anders.

## Finanzierungs- und Unternehmensentwicklungsphase

Eine großartige Idee, der starke Wunsch, die Welt zum Besseren zu verändern, und ein detaillierter Geschäftsplan verschaffen Ihnen einen guten Start, wenn Sie ein Unternehmen gründen wollen. Aber es ist unmöglich, ein Unternehmen zu gründen, wenn man nicht die finanziellen Mittel hat, um seine Vision zu unterstützen.

Jedes Unternehmen, auch Sozialunternehmen, benötigt in verschiedenen Phasen eine Finanzierung, um seine Ziele zu erreichen. Neben den persönlichen Ersparnissen und der traditionellen Finanzierung durch Banken gibt es bestimmte Quellen, auf die sie zurückgreifen können. Denn jede Phase birgt ein bestimmtes Risiko und die damit verbundenen Kosten, die man genau kennen muss, um den besten Investor für jede Phase zu finden.

Der Zugang zu Finanzmitteln ist während des gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens entscheidend. Als Unternehmer wissen Sie, dass Ihr Unternehmen im Laufe seiner Gründung verschiedene Phasen durchläuft, und in jeder dieser Phasen haben Sie andere Bedürfnisse zu befriedigen, weshalb Sie eine bestimmte Art der Finanzierung benötigen.

Glücklicherweise gibt es verschiedene Arten der externen Finanzierung, die es in vielen Fällen ermöglichen, Projekte in Gang zu bringen und zum Erfolg zu führen. Die richtige Wahl der Finanzierungsquellen für ein Unternehmen ist entscheidend für dessen Entwicklung und Wachstum. Jede von ihnen hat ein bestimmtes Risikoniveau und die damit verbundenen Kosten, die unterschieden werden müssen, um den besten Investor zu finden.

In diesem Video spricht Luis Sande vom Sozialunternehmen Auara über Finanzierung und die 4 Phasen der Unternehmensentwicklung: <https://youtu.be/EFUcskozq90>.

Dies sind die vier Phasen:

1. **Anfängliche Aufbauphase.** In dieser ersten Phase geht es vor allem um die Gründer und die Idee, auf die sich das Unternehmen stützen soll und die gut begründet sein muss. In dieser Phase muss der Finanzbedarf gering sein, da erst dann feststeht, ob das Projekt lebensfähig sein wird. Die Aktionärsvereinbarung sollte in dieser Phase gut ausgearbeitet werden, um den Beitrag jedes Gründers zu professionalisieren. Ebenso sollte ein Sozialunternehmen sein Leitbild entwickeln.
2. **Zweite Phase: Entwicklung.** Diese Phase beginnt, wenn Sie bereits einen Produktprototyp haben und Ihr Finanzbedarf steigt. Außerdem haben Sie bereits ein Team zusammengestellt. Da das Risiko hoch ist, weil noch nichts auf dem Markt ist, sind die besten Investoren **Familie und Freunde**, Menschen, die den Gründern nahe stehen, die an das Projekt glauben und darauf wetten. Ein grundlegendes Instrument, das in dieser Phase eingesetzt werden sollte, ist ein 5-Jahres-Geschäftsplan, der die Entwicklung des Unternehmens und seine

wirtschaftlichen Bedürfnisse widerspiegelt. **Als soziales Unternehmen ist es wichtig, die Buchführung zu prüfen, um sehr transparent zu sein.** Schließlich gibt es zugängliche Finanzierungsmethoden wie Inkubatoren und Preise.

3. **Phase 3: Markteinführung.** In dieser Phase ist ein höheres Finanzierungsniveau erforderlich, da es notwendig ist, ein Vertriebsteam zu bilden, das Produkt zu vertreiben, einen ausreichenden Lagerbestand aufzubauen usw. Das Unternehmen muss sich also weiter professionalisieren. Zu diesem Zeitpunkt müssen Investoren wie **Business Angels, Impact-Investoren und Crowdfunding-Unternehmen gesucht werden.** Es ist wichtig, den Ausstiegsplan des Investors für das gegründete Unternehmen zu definieren. Auch die Banken müssen in Betracht gezogen werden, da Liquiditätslinien benötigt werden. Bei stärkeren und professionelleren Investoren ist es ratsam, sich rechtlich und finanziell beraten zu lassen.
4. **Phase 4: Konsolidierung.** Dies ist der Zeitpunkt, an dem die Ausweitung des Unternehmens auf andere Märkte in Betracht gezogen wird, wodurch es größer wird und der Finanzbedarf erheblich steigt. Die ratsamsten Investoren in dieser Phase sind **Risikokapital- oder Impact-Investmentfonds.** Eine weitere Möglichkeit der Kapitalbeschaffung sind **Allianzen** mit europäischen Unternehmen und die Suche nach gemeinsamen Finanzierungen, **öffentlichen Beihilfen oder Darlehen.** Da in dieser Phase in der Regel die **Gewinnschwelle erreicht wird,** greifen die Finanzinstitute in der Regel auf regressfreie Finanzierungen zurück.

## Quellen der Finanzierung

Das Sozialunternehmen kann sich auch an **private Investoren** wenden, z. B. Business Angels oder Crowdfunding-Plattformen (Crowdfunding, Crowdlending...), wobei es immer mehr Optionen gibt, die spezialisierte Hilfe für Start-ups anbieten. **Öffentliche Programme** spielen eine kleine, aber nicht zu vernachlässigende Rolle bei der Finanzierung von Unternehmen.

Wenn Sie keine Ahnung haben, wie Sie finanzielle Unterstützung erhalten können, informieren Sie sich über öffentliche Beihilfen, Finanzierungsmöglichkeiten und wenden Sie sich an ein Beratungsunternehmen, um das am besten geeignete Modell für Ihr Vorhaben zu finden.

**Beschleuniger und** private Investoren sind zu einer sehr brauchbaren Option geworden, um Ihr Projekt zu verwirklichen, insbesondere wegen der Extras, die sie bieten. Die Erfahrung von Mentoren und Unternehmern, die Sie beraten oder ihre Kontaktnetze zur Verfügung stellen, wird die Gründung Ihres Unternehmens erleichtern.

Diese Verbreitung von Gründerzentren, Beschleunigern, Innovationsräumen..., die in den letzten Jahren stattgefunden hat, hat auch öffentliche Einrichtungen erreicht, sowohl private als auch öffentliche Einrichtungen, Stadtverwaltungen, Regional- und Zentralregierungen, die das Unternehmertum zunehmend fördern.

Sobald Sie in das Rad einsteigen, finden Sie zahlreiche Möglichkeiten, Ihre Idee zu präsentieren und Unterstützung zu finden: **Spezielle Veranstaltungen** (nachhaltige Mobilität, Technologie, nachhaltige Städte, intelligente Städte...), **Messen und Netzwerktreffen** helfen Ihnen, sich bekannt zu machen und Allianzen zu bilden.

Sie können sich immer für **Preise** entscheiden, die neben dem wirtschaftlichen Beitrag auch die Sichtbarkeit Ihres Projekts erhöhen.

**Aber vergessen Sie nicht: Die Suche nach Finanzmitteln muss mit dem Auftrag und der Vision der Organisation sowie mit den Gruppen, mit denen sie zusammenarbeitet, in Einklang stehen.**

## Soziale Investitionen

Soziale Investitionen sind rückzahlbare Finanzmittel, die einer Organisation helfen, einen sozialen Zweck zu erfüllen. Wohltätigkeitsorganisationen und Sozialunternehmen können rückzahlbare Finanzmittel nutzen, um ihren Einfluss auf die Gesellschaft zu erhöhen, z. B. indem sie ihr Geschäft ausbauen, Betriebskapital für die Vertragserfüllung bereitstellen oder Vermögenswerte kaufen. Wohltätigkeitsorganisationen und Sozialunternehmen können einen Überschuss durch Handelsaktivitäten, Verträge für die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen, Zuschüsse und Spenden oder eine Kombination aus einigen oder allen dieser Faktoren erzielen. Dieser Überschuss wird dann zur Rückzahlung an die Investoren verwendet.

Es gibt zwei Hauptarten von Sozialinvestitionen:

- Kreditaufnahme (Verschuldung): Aufnahme eines Kredits, den Sie innerhalb eines bestimmten Zeitraums zurückzahlen müssen. Die meisten Fremdkapitalinvestitionen werden mit Zinsen zurückgezahlt – eine Gebühr, die Sie dem Investor für die Verwendung seines Geldes zahlen.
- Aktien (Eigenkapital): Der Verkauf von Anteilen an Ihrer Organisation an einen Investor. Kapitalgeber erhalten einen Anteil an den von der Organisation ausgeschütteten Gewinnen und haben ein Mitspracherecht bei der Leitung der Organisation.

Sie können soziale Investitionen von zwei großen Gruppen erhalten:

- Über eine Organisation: Sozialbanken, Trusts und Stiftungen, soziale und grüne Investmentfirmen. Sie können eine bestimmte Art von Investitionen anbieten. Jede Organisation hat unterschiedliche Kriterien für die Förderfähigkeit.
- Direkt von einer Einzelperson (oder einer Gruppe von Einzelpersonen): Angel-Investitionen, Crowdfunding und Gemeinschaftsanteile.

Soziale Investitionen sind nicht für jeden geeignet und sollten neben anderen Optionen in Betracht gezogen werden.

Wie sollten Sie einen sozialen Investor auswählen? Sehen Sie sich dieses Video an: <https://youtu.be/wqI61d2e7xg>

Wenn eine Organisation Sozialinvestitionen erhält, muss sie in der Regel eine Rendite für die Verwendung des Geldes zahlen, das der Investor ihr leiht. Jeder soziale Investor erwartet, dass er sein Geld zurückbekommt. Die Kapitalkosten sind vereinfacht gesagt der Zinssatz, der Ihnen für dieses Geld berechnet wird.

Sehen Sie sich dieses Video an: <https://youtu.be/f6E4POki8vg>

## Wirkungsorientierte Investitionen

Impact Investing ist eine Anlagestrategie, die darauf abzielt, neben finanziellen Gewinnen auch bestimmte positive soziale oder ökologische Auswirkungen zu erzielen. Impact Investments können die Form zahlreicher Anlageklassen annehmen und zu vielen spezifischen Ergebnissen führen. Das Ziel von Impact Investing ist es, Geld und Investitionskapital für positive soziale Ergebnisse zu nutzen (Investopedia).

Anleger, die Impact Investing als Strategie nutzen, prüfen vor der Investition in ein Unternehmen dessen Engagement für die soziale Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) oder das Bestreben, der Gesellschaft als Ganzes einen positiven Dienst zu erweisen. Die Art der Auswirkungen, die sich aus dieser Art von Investitionen ergeben können, variiert je nach Sektor und dem spezifischen Unternehmen innerhalb dieses Sektors, aber einige gängige Beispiele sind das Engagement für die Gemeinschaft, indem man den weniger Glücklichen hilft oder in nachhaltige Energiepraktiken investiert, um unseren Planeten zu retten.

Die meisten Impact-Investitionen werden von institutionellen Anlegern getätigt, z. B. von Hedgefonds, privaten Stiftungen, Banken, Pensionsfonds und anderen Fondsmanagern. Einige sozial orientierte Finanzdienstleistungsunternehmen, Internet-Investmentplattformen und Anlegernetzwerke bieten jedoch auch Privatpersonen die Möglichkeit, sich zu engagieren. Einer der wichtigsten Tätigkeitsbereiche sind Mikrofinanzierungskredite, die Kleinunternehmern in Schwellenländern Start- oder Expansionskapital zur Verfügung stellen. Oft sind Frauen die Nutznießer dieser Kredite.

Sehen Sie sich dieses Video an: <https://youtu.be/jv3oKGUbCPo>

## Private Investoren: der Business Angel

Wenn auch langsam, so wenden sich doch immer mehr Unternehmer direkt an private Investoren um Unterstützung. Laut dem Bericht 2019 von AEBAN (Spanischer Verband der Business Angels) ist "der Business Angel nicht mehr 'unsichtbar', wie er traditionell betrachtet wurde. Ihre Präsenz bei öffentlichen Veranstaltungen und auf LinkedIn hat die traditionelle Diskretion zugunsten eines öffentlicheren Profils verändert". Die Crowdequity-Plattformen verstärken ihre Präsenz im Umfeld dieser Art von Investoren und erhöhen ihre Bedeutung als Quelle für Projekte. Die Netzwerke haben den Anlegern eine Möglichkeit zur Diversifizierung und vor allem ein Umfeld geboten, das zur Professionalisierung der Anleger beiträgt.

**Um Investoren anzulocken, müssen Sie groß denken, das Potenzial Ihrer Idee erkennen und sie in die Tat umsetzen - verwenden Sie inspirierende Formulierungen!**

## Crowdfunding

Unter Crowdfunding versteht man die Finanzierung eines Projekts oder Unternehmens durch die Beschaffung kleiner Geldbeträge von einer großen Zahl von Menschen, in der Regel über das Internet. Crowdfunding entstand in den 90er Jahren als Finanzierungsmodell zur Finanzierung kleiner Projekte künstlerischer oder kultureller Art durch die Rolle der sogenannten Mäzene oder Einzelpersonen, die ihr Geld in Form einer Spende oder im Austausch gegen eine nicht-monetäre Belohnung zur Verfügung stellten.

Im Laufe der Jahre hat sich Crowdfunding zu neuen alternativen Finanzierungsmodellen entwickelt, bei denen Einzelpersonen, die ihr Geld anbieten, von Gönnern zu Investoren

werden und Einzelpersonen und Unternehmen über diese Methode Kredite erhalten können.

Es gibt verschiedene Arten von Crowdfunding:

- Crowd-Equity
- Crowdlending
- Crowdsourcing
- Crowdfunding-Spende
- Crowdfunding belohnen

**Equity Crowdfunding** basiert auf dem Konzept des Crowdfunding. Das Konzept ist dasselbe, aber es wird noch einen Schritt weitergeführt. Die Equity-Methode wird auch für das Crowdfunding eines Unternehmens verwendet, aber diesmal geschieht dies durch den Kauf von Aktien des Unternehmens und die Zeichnung einer Kapitalerhöhung. Die Investoren werden so zu Eigentümern des Unternehmens und können die mit diesem Status verbundenen Rechte wahrnehmen, wie z. B. das Recht auf Beteiligung an den Gewinnen des Unternehmens. Im Allgemeinen handelt es sich bei den Unternehmen, die diese Form der Finanzierung in Anspruch nehmen, um konsolidierte Unternehmen mit einem gewissen Wachstum. Sie ist für Investoren sehr interessant, da kein sehr hohes Kapital erforderlich ist.

**Crowdlending** ist die Finanzierung über Kredite an Unternehmen oder Einzelpersonen, die von Einzelpersonen finanziert werden. Der Begriff setzt sich aus den englischen Wörtern "Crowd", Menge, und "Lending", Darlehen, zusammen. Der Finanzierungsbedarf des Unternehmens wird durch viele kleine Beiträge von Einzelpersonen gedeckt, die ihr Geld leihen. Im Gegenzug erhalten diese Investoren eine monetäre Gegenleistung, d.h. den vom Unternehmen gezahlten Zinssatz, und die vermittelnde Crowdlending-Plattform erhält eine kleine Provision.

**Beim Crowdsourcing** werden Arbeiten, Informationen oder Meinungen von einer großen Gruppe von Menschen eingeholt, die ihre Daten über das Internet, soziale Medien und Smartphone-Apps einreichen. Menschen, die an Crowdsourcing beteiligt sind, arbeiten manchmal als bezahlte Freiberufler, während andere freiwillig kleine Aufgaben übernehmen. Verkehrs-Apps wie Waze ermutigen beispielsweise Autofahrer, Unfälle und andere Verkehrsstörungen zu melden, um den App-Nutzern aktuelle Informationen in Echtzeit zu liefern. Durch Crowdsourcing können Unternehmen Zeit und Geld sparen und gleichzeitig auf Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten oder Gedanken aus der ganzen Welt zurückgreifen.

**Spendenbasiertes Crowdfunding** ist eine Möglichkeit, Geld für ein Projekt zu beschaffen, indem eine große Anzahl von Spendern gebeten wird, jeweils einen kleinen Betrag zu spenden. Im Gegenzug können die Unterstützer symbolische Belohnungen erhalten, die mit zunehmender Höhe der Spende an Prestige gewinnen. Für die kleinsten Beträge erhalten die Geldgeber jedoch möglicherweise gar nichts. Spendenbasiertes Crowdfunding kann auch eingesetzt werden, um Mittel für wohltätige Zwecke zu sammeln.

**Beim belohnungsbasierten Crowdfunding** spenden Einzelpersonen für ein Projekt oder ein Unternehmen in der Erwartung, im Gegenzug eine nicht-finanzielle Belohnung zu erhalten, z. B. in Form von Waren oder Dienstleistungen zu einem späteren Zeitpunkt. Ein gängiges Beispiel ist ein Projekt oder Unternehmen, das als Gegenleistung für eine Investition eine einzigartige Dienstleistung (Belohnung) oder ein neues Produkt (Vorverkauf) anbietet. Diese Form des Crowdfunding ermöglicht es Unternehmen, mit bereits vorliegenden Aufträgen und gesichertem Cashflow zu starten (ein wichtiges

Problem für neue Unternehmen) und vor der Produkteinführung ein Publikum zu gewinnen.

Es gibt viele Plattformen, die diesen Dienst anbieten, aber wir stellen hier nur einige vor.

Crowdfunding-Plattformen: [Inicia](#), [Teaming](#), [iHelp](#)

Crowdlending-Plattformen: [Ecrowd](#), [Colectual](#), [Crowdcube](#)

Die Comisión Nacional del Mercado de Valores in Spanien bietet Informationen über [Crowdfunding-Plattformen](#). Auf dieser [Website](#) finden Sie weitere Informationen und einen Vergleich zwischen verschiedenen Crowdfunding-Plattformen sowie Tipps für den Erfolg. Die Europäische Kommission bietet einen [Leitfaden für Crowdfunding](#) und Informationen über [Business Angels](#).

## Europäische Mittel

Die Europäische Union stellt mehrere Finanzierungsprogramme zur Verfügung, um den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft zu unterstützen, z. B. die Europäischen Struktur- und Investitionsfonds, Horizont 2020 und das LIFE-Programm.

→ Überblick über Finanzierungsmöglichkeiten auf Ebene der Mitgliedstaaten.

Darüber hinaus stellt die **Europäische Investitionsbank** (EIB) über den Europäischen Fonds für strategische Investitionen und das Programm "EU Finance for Innovators" (InnovFin) Finanzmittel und Beratung für Projekte der Kreislaufwirtschaft bereit.

→ Überblick über die Rolle der **EIB** bei der Unterstützung der Kreislaufwirtschaft

Seit April 2021 verwaltet die [Exekutivagentur für den Europäischen Innovationsrat und kleine und mittlere Unternehmen \(EISMEA\)](#) im Auftrag der Europäischen Kommission [mehrere EU-Programme](#) in den Bereichen KMU-Förderung und Innovation, Umwelt, Klimaschutz, Energie und maritime Angelegenheiten ganz oder teilweise. Im Rahmen dieser Programme bietet EASME Unternehmen, kleinen Unternehmen, Forschern, Nichtregierungsorganisationen und öffentlichen Einrichtungen EU-Finanzmittel und andere Arten der Unterstützung an, um sie bei Projekten zu unterstützen, die Arbeitsplätze und Wachstum schaffen und Europa auf dem Weg zu einer nachhaltigen, kohlenstoffarmen und naturverträglichen Wirtschaft helfen.

Der Binnenmarkt ist das pulsierende Herz der EU. Er ist der größte Markt der Welt, in dem sich Menschen, Waren, Dienstleistungen und Geld fast so frei bewegen können wie innerhalb eines einzigen Landes. EU-Bürger können grenzüberschreitend reisen, studieren, arbeiten und sich verlieben. Die Verbraucher können auf dem Markt sichere Produkte kaufen und genießen ein hohes Maß an Lebensmittelsicherheit.

Für den langfristigen EU-Haushalt 2021-2027 schlägt die Kommission ein spezielles Programm in Höhe von 4,2 Milliarden Euro vor, um die Verbraucher zu stärken und zu schützen und den vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Europa zu ermöglichen, zu florieren. Weitere Informationen finden Sie hier: [https://ec.europa.eu/growth/news/first-ever-financial-programme-boost-single-market-ready-kick-2021-04-28\\_en](https://ec.europa.eu/growth/news/first-ever-financial-programme-boost-single-market-ready-kick-2021-04-28_en)

Die Aufgabe der [Europäischen Exekutivagentur für Klima, Infrastruktur und Umwelt \(CINEA\)](#) besteht darin, die Akteure bei der Umsetzung des Europäischen Green Deal durch ein hochwertiges Programmmanagement zu unterstützen. CINEA verwaltet

Programme in den Bereichen Klima und Umwelt (Horizon Europe, Innovationsfonds, Just Transition Mechanism, Life), Energie, Verkehr und Mobilität sowie den Europäischen Meeres-, Fischerei- und Aquakulturfonds.

Auf dieser Website finden Sie Aufrufe zu einem bestimmten Thema [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic_en)

Diese [Website](#) hilft kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Beantragung von Darlehen und Risikokapital, die von der Europäischen Union unterstützt werden. Wählen Sie Ihr Land aus, um nach Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen.

Hier finden Sie ein Erklärvideo in allen Amtssprachen der EU über den [Zugang zu den EU-Finanzmitteln](#).

## Zusätzliche Lernressourcen

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 7. Finanzierung von Unternehmern der Kreislaufwirtschaft
<b>Titel der Ressource:</b>	Der größte Investor der Welt setzt auf die Kreislaufwirtschaft: BlackRock
<b>Ressourcen-Code:</b>	R7.1
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	<p>BlackRock ist der weltweit größte Vermögensverwalter, der im Auftrag seiner Kunden - von Pensionsfonds und Staatsfonds bis hin zu Family Offices und Privatpersonen - in Vermögenswerte wie Aktien börsennotierter Unternehmen, Unternehmens- und Staatsanleihen sowie Sachwerte wie Infrastruktur und Immobilien investiert.</p> <p>Der Fonds zielt darauf ab, Investitionen in börsennotierte Unternehmen zu fördern, die bereits zum Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft beitragen oder davon profitieren. Beispiele hierfür sind Adidas, das sich verpflichtet hat, seine Turnschuhe bis 2024 zu 100 % aus recyceltem Polyester zu fertigen, und Tomra, das Leergutrücknahmesysteme für die Recyclingindustrie anbietet.</p> <p>Mit diesem Fonds hat BlackRock ein starkes Signal an andere Investoren und Unternehmen gesendet, dass der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft stattfindet und dass Investitionen in die Kreislaufwirtschaft nicht nur zu einer widerstandsfähigeren und regenerativen Gesellschaft beitragen, sondern auch die Möglichkeit bieten, bessere finanzielle und wettbewerbsfähige Erträge zu erzielen.</p>
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Auf ihrer Website können Sie Finanzierungsmöglichkeiten für nachhaltige Investitionen erkunden. Wenn Sie auf den oberen Teil klicken, können Sie den Standort wechseln.
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://www.blackrock.com/us/individual/investment-ideas/sustainable-investing#">https://www.blackrock.com/us/individual/investment-ideas/sustainable-investing#</a>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 7. Finanzierung von Unternehmern der Kreislaufwirtschaft
<b>Titel der Ressource:</b>	Zirkuläres Kapital
<b>Ressourcen-Code:</b>	R7.2
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	Circularity Capital ist ein spezialisiertes Private-Equity-Unternehmen, das in Wachstumsunternehmen der Kreislaufwirtschaft investiert. Circularity Capital wurde 2015 als unabhängiger Investmentmanager gegründet und hat sich zum Ziel gesetzt, durch die Förderung von Wachstum und Innovation in der Kreislaufwirtschaft Mehrwert für Investoren zu schaffen. Wir sind ein unterstützender, praktischer Investor und nutzen das Fachwissen und die Kenntnisse unseres Teams in der Kreislaufwirtschaft, um die von uns unterstützten Unternehmen zu fördern.
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Auf ihrer Website können Sie Finanzierungsmöglichkeiten für nachhaltige Investitionen erkunden.
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://circularitycapital.com/">https://circularitycapital.com/</a>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 7. Finanzierung von Unternehmern der Kreislaufwirtschaft
<b>Titel der Ressource:</b>	Einblicke und Analysen zur Finanzierung der Kreislaufwirtschaft
<b>Ressourcen-Code:</b>	R7.3
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	Für den Finanzdienstleistungssektor ist es jetzt an der Zeit, die neuen Wachstums- und Investitionsmöglichkeiten zu nutzen. Das folgende Papier bietet eine neue Analyse, die das rasche Wachstum von Finanzierungen und Investitionen in die Kreislaufwirtschaft hervorhebt, sowie Belege dafür, wie Strategien der Kreislaufwirtschaft das Risiko von Investitionen verringern und überdurchschnittliche risikobereinigte Renditen für Investoren und Finanzinstitute erzielen können.
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	In diesem Papier erfahren Sie, dass die Kreislaufwirtschaft in fast jedem Sektor der Weltwirtschaft Chancen bietet. Die Kunststoff-, Mode- und Lebensmittelbranche gehören zu den Sektoren, die in naher Zukunft am ehesten von der Kreislaufwirtschaft beeinflusst oder sogar gestört werden dürften, da sie von Innovationen, Vorschriften und sich ändernden Kundenpräferenzen beeinflusst werden. Beim Übergang von einer linearen zu einer Kreislaufwirtschaft geht es nicht nur darum, perfekt kreislauffähige Unternehmen zu finanzieren oder sich von extraktiven Unternehmen abzuwenden. Dieser Wandel erfordert von allen Sektoren



	<p>eine schnelle und umfassende Umstellung, um die Klimaziele zu erreichen und eine widerstandsfähige Wirtschaft aufzubauen.</p> <p>Das Dokument enthält eine qualitative Bewertung des Wachstumspotenzials der Kreislaufwirtschaft in verschiedenen Sektoren.</p>
<b>Link zur Ressource:</b>	<p>Finanzierung der Kreislaufwirtschaft. Die Chance ergreifen.  <a href="https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o">https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o</a>          Die Kreislaufwirtschaft als De-Risking-Strategie und Treiber für überdurchschnittliche risikobereinigte Renditen:  <a href="https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o">https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o</a></p>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 7. Finanzierung von Unternehmern der Kreislaufwirtschaft
<b>Titel der Ressource:</b>	Crowdfunding-Plattform
<b>Ressourcen-Code:</b>	R7.4
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	Diese Ressource ist eine Website, auf der Sie die besten Online-Fundraising- und Crowdfunding-Plattformen vergleichen und verschiedene Artikel über Crowdfunding lesen können
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Diese Website bietet Tipps und Informationen über Crowdfunding
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://www.crowdfunding.com/">https://www.crowdfunding.com/</a>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 7. Finanzierung von Unternehmern der Kreislaufwirtschaft
<b>Titel der Ressource:</b>	VERGE Capital: Eine Fallstudie über zugängliche Finanzierung für von Frauen geführte Sozialunternehmen
<b>Ressourcen-Code:</b>	R7.5
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	Bei dieser Ressource handelt es sich um einen Website-Artikel, in dem eine Fallstudie über eine zugängliche Finanzierung für von Frauen geführte Sozialunternehmen erläutert wird. VERGE Capital ist ein Sozialfinanzierungsprogramm des Pillar Nonprofit Network (Pillar). VERGE Capital vergibt Darlehen an Sozialunternehmen im Südwesten Ontarios, wobei der Schwerpunkt auf Gruppen liegt, die Eigenkapital verdienen, darunter auch Frauen. VERGE betreibt derzeit zwei Fonds: den Startup Fund und den Breakthrough Fund.

Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?	Wenn Sie diesen Artikel lesen, werden Sie erfahren, wie der Aufbau einer inklusiveren Wirtschaft auf den ortsbezogenen Grundlagen aufbaut, um ein Engagement für geschlechtsspezifische Investitionen und die Ausrichtung von Investitionen auf Rassen- und soziale Gerechtigkeit einzubeziehen.
Link zur Ressource:	<a href="https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/financing-circular-economy">https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/financing-circular-economy</a>

## Referenzen

Emprendedores (2020). *Guía Quién te ayuda a emprender*. [online] Verfügbar unter: <http://www.emprendedores.es/wp-content/uploads/2020/05/guia-quien-te-ayuda-a-emprender-emprendedores-270-1583166350.pdf> [Zugriff am 25. Jan. 2022]

Bocconi University, Ellen MacArthur Foundation, Intesa Sanpaolo (2021), *The circular economy as a de-risking strategy and driver of superior risk-adjusted returns*. Verfügbar unter: <https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o>

Ellen MacArthur Foundation (2020) *Financing the Circular Economy: capturing the opportunity*. Verfügbar unter: <https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o>

Ellen MacArthur Foundation (n.d.). *Financing the Circular Economy* [online] Verfügbar unter: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview> [Abgerufen am 20. März. 2022]

Unternehmungslustige Non-Profits (2010). *Der kanadische Leitfaden für Sozialunternehmen. 2nd Edition*. [online] Verfügbar unter: [https://www.vancitycommunityfoundation.ca/sites/default/files/uploads/Final\\_SEGuide\\_V2\\_LowRes.pdf](https://www.vancitycommunityfoundation.ca/sites/default/files/uploads/Final_SEGuide_V2_LowRes.pdf) [Zugriff am 25. Jan. 2022]

Investopedia (n.d.). *Impact Investing*. [online] Verfügbar unter: <https://www.investopedia.com/terms/i/impact-investing.asp> [Zugriff am 25. Januar 2022]

Irish Social Enterprise Network (2017). *Social enterprise toolkit*. [online] Verfügbar unter: <https://socialenterprisetoolkit.ie/> [Zugriff am 25. Jan. 2022]

James Chen, Investopedia (2022). *Leitfaden für grünes Investieren*. [online]. Verfügbar unter: <https://www.investopedia.com/terms/g/green-investing.asp> [Zugriff am 20. März 2022].

Luis de Sande Blog (n.d.) *¿Cómo buscar financiación para una empresa social?* [online] Verfügbar unter: <https://diarioresponsable.com/noticias/27465-como-buscar-financiacion-para-una-empresa-social> [Zugriff am 25. Jan. 2022]

OECD (1999). *Soziale Unternehmen*. OECD Publishing, Paris. [online] Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264182332-en> [Zugriff am 25. Januar 2022]

OECD/Europäische Union (2017). *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, OECD, Publishing, Paris. [online] Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en> [Zugriff am 25. Jan. 2022]

OECD/Europäische Union (2016), *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises: Policies for Social Entrepreneurship*. OECD/Europäische Kommission, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, verfügbar unter: <https://www.oecd.org/employment/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf> [Zugriff am 25. Januar 2022].

OECD/Europäische Union (2015). *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises: Policies for Social Entrepreneurship*. OECD/Europäische Kommission, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.[online] Verfügbar unter: [https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf) [Zugriff am 25. Januar 2022].

UNICEF (2007). *Jugendliche und bürgerschaftliches Engagement: Soziales Unternehmertum und junge Menschen*. Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen, New York. [online] Verfügbar unter: [http://www.unicef.org/adolescence/files/Learning\\_Series\\_3\\_Social\\_Entrepreneurship\\_24dec2007.pdf](http://www.unicef.org/adolescence/files/Learning_Series_3_Social_Entrepreneurship_24dec2007.pdf) [Zugriff am 25. Januar 2022]

# Modul 8. Kollaborateure finden - das Netzwerk ausbauen

## Einführung

Der Erfolg von Unternehmen, die sich das Modell des sozialen Unternehmens zu eigen machen, hängt weitgehend von einem stärkeren öffentlichen Bewusstsein ab. Wir und die Unternehmen, die wir unterstützen, haben die Verantwortung, Entscheidungen zu treffen, die nicht nur uns selbst, sondern auch unseren Gemeinschaften auf lokaler und globaler Ebene zugute kommen. Deshalb ist es so wichtig, die richtigen Stakeholder der Organisation zu identifizieren.

Unternehmensentscheidungen müssen die Stakeholder berücksichtigen, denn die Zufriedenheit der Stakeholder ist der Schlüssel für das Überleben des Unternehmens.

Jede Stakeholder-Gruppe hat bestimmte Erwartungen, die sie vom Unternehmen erfüllt sehen möchte. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Kommunikation mit ihnen aufrechtzuerhalten, entweder durch einen Dialog oder durch andere Instrumente, die es uns ermöglichen, ihre Meinung über die Tätigkeit des Unternehmens zu erfahren. Da ein Unternehmen eine große Anzahl von Stakeholdern zu befriedigen hat, kann es eine Herausforderung sein, gemeinsame Ziele für alle zu finden, aber es ist notwendig, diese Schlüssel zu finden, um das Wachstum und Überleben des Unternehmens zu sichern.

In dieser Hinsicht ist es hilfreich, wenn das Unternehmen eine Politik der Unternehmenstransparenz eingeführt hat, da sie dazu beiträgt, das Vertrauen der Stakeholder zu stärken, insbesondere wenn das Unternehmen ein hohes Engagement für die Einhaltung von Vorschriften in verschiedenen Schlüsselbereichen (wie Gleichberechtigung, Umwelt oder Korruptionsbekämpfung) zeigt.

Andererseits müssen Unternehmen, die sich für soziale, ökologische oder wirtschaftliche Belange einsetzen, heute Partnerschaften eingehen, zusammenarbeiten und Koalitionen bilden, um effektiver zu sein. Dies gilt insbesondere für Sozialunternehmer, deren Aufgabe es ist, Wege zu finden, um den Zweck in eine gewinnorientierte Organisation zu integrieren.

Dies ist nicht immer einfach. Die Suche nach Partnern oder Allianzen ist ein langsamer und mühsamer Prozess, und die Suche nach den richtigen Partnern kann ressourcenintensiv sein.

### Themen:

Dieses Modul behandelt und umfasst die folgenden Themen:

- 1) Die dreifache Gewinnspanne
- 2) Management von Interessengruppen
- 3) Messung der sozialen Auswirkungen
- 4) Schritte für Partnerschaften
- 5) Das soziale Beschaffungswesen

## Lernergebnisse:

Wissen	Fertigkeiten	Haltungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktenwissen darüber, wer die Beteiligten sind.</li> <li>• Faktenwissen über die Arten von Interessengruppen in einem Sozialunternehmen</li> <li>• Faktenwissen zur Durchführung einer Stakeholder-Analyse</li> <li>• Wissen über Methoden zur Messung der sozialen Auswirkungen</li> <li>• Wissen über die wichtigsten Schritte für Partnerschaften zur Bewältigung sozialer Herausforderungen</li> <li>• Wissen über soziale Beschaffung in der Lieferkette</li> </ul>	<p>die Bedeutung der Stakeholder für ein soziales Unternehmen zu verstehen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung der wichtigsten Interessengruppen eines Sozialunternehmens</li> <li>• Analyse der Rolle der Beteiligten</li> </ul> <p>die Bedeutung des Engagements der Stakeholder zu verstehen</p> <p>die Bedeutung der Messung der sozialen Auswirkungen eines Sozialunternehmens zu verstehen</p> <p>Identifizierung der Elemente, die zur Messung der sozialen Auswirkungen erforderlich sind</p> <p>die Möglichkeiten der sozialen Beschaffung für Sozialunternehmen zu verstehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bewusstsein</b> für die Bedeutung der Interessengruppen</li> </ul> <p>Verständnis für die Bedürfnisse der Beteiligten</p> <p>Verständnis dafür, wie das Partnering sozialen Unternehmen bei der Lösung von sozialen und ökologischen Problemen helfen kann.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bewusstsein</b> für die Auswirkungen des sozialen Unternehmertums in den Gemeinden</li> </ul>

## Die dreifache Gewinnspanne

In der Wirtschaftswissenschaft besagt die Triple Bottom Line (TBL), dass Unternehmen sich verpflichten sollten, soziale und ökologische Belange ebenso stark zu berücksichtigen wie ihre Gewinne. Die TBL-Theorie besagt, dass es nicht nur eine untere Linie geben sollte, sondern drei: Gewinn, Menschen und der Planet. Die TBL zielt darauf ab, die finanzielle, soziale und ökologische Leistung eines Unternehmens im Laufe der Zeit zu messen. Mit einem TBL soll das Engagement eines Unternehmens für die [soziale Verantwortung der Unternehmen](#) und seine Auswirkungen auf die Umwelt im Laufe der Zeit gemessen werden. Die Idee war, dass ein Unternehmen so geführt werden kann, dass es nicht nur Geld verdient, sondern auch das Leben der Menschen und das Wohlergehen des Planeten verbessert.

# Management der Interessengruppen

## Definitionen

**Stakeholder** ist eine Person oder Organisation, die durch die Ergebnisse eines Planungsprozesses, Programms oder Projekts etwas zu gewinnen oder zu verlieren hat (Dialogue by Design, 2008). Der Begriff "Stakeholder" bezieht sich auf alle internen und externen Personengruppen, die direkt oder indirekt von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sind, die eigene Bedürfnisse und Erwartungen haben und somit Einfluss auf das Unternehmen haben.

**Stakeholder-Engagement** ist der Prozess, bei dem die Ansichten der Stakeholder über ihre Beziehung zu der Organisation/dem Programm/Projekt effektiv eruiert werden (Friedman und Miles, 2006).

**Die Stakeholder-Analyse** ist eine Technik zur Ermittlung und Bewertung des Einflusses und der Bedeutung von Schlüsselpersonen, Personengruppen oder Organisationen, die den Erfolg Ihrer Aktivität oder Ihres Projekts erheblich beeinflussen können (Friedman und Miles 2006).

**Stakeholder Management** ist im Wesentlichen das Management der Beziehungen zu den Stakeholdern, d. h. der Prozess des Umgangs mit den Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder.

Stakeholder können sowohl **intern als auch extern** zu einer Organisation gehören. Interne Stakeholder sind Personen, deren Interesse an einem Unternehmen durch eine direkte Beziehung, wie z. B. Beschäftigung, Eigentum oder Investitionen, entsteht. Externe Stakeholder sind Personen, die nicht direkt mit einem Unternehmen zusammenarbeiten, aber in irgendeiner Weise von den Handlungen und Ergebnissen des Unternehmens betroffen sind. Lieferanten, Gläubiger und öffentliche Gruppen werden alle als externe Stakeholder betrachtet.

Die **wichtigsten Interessengruppen** sind diejenigen, die einen bedeutenden Einfluss auf eine Organisation haben oder für diese wichtig sind; sie können auch den anderen Gruppen angehören.

## Analyse der Stakeholder

Die Stakeholder-Analyse ist ein Prozess, bei dem systematisch qualitative Informationen gesammelt und analysiert werden, um festzustellen, wessen Interessen bei der Entwicklung und/oder Umsetzung eines Projekts oder Programms berücksichtigt werden sollten. Sie wird häufig in der Vorbereitungsphase eines Projekts eingesetzt, um die Einstellung der Beteiligten zu den möglichen Veränderungen zu ermitteln. Die Stakeholder-Analyse kann einmalig oder regelmäßig durchgeführt werden, um Veränderungen in den Einstellungen der Stakeholder im Laufe der Zeit zu verfolgen.

Eine Stakeholder-Analyse hilft Ihnen also dabei, alle Beteiligten zu identifizieren, ihren Beitrag und ihre Interessen zu ermitteln und herauszufinden, was Sie tun müssen, um sie zufrieden zu stellen und Ihr Projekt im Zeitplan zu halten.

Die genauen **Schritte zur Durchführung einer Stakeholder-Analyse** hängen davon ab, welchen Ansatz Sie verwenden, aber unabhängig davon, mit welchem Ansatz Sie arbeiten, wird der Prozess einige Phasen durchlaufen:

1. Interne und externe Stakeholder identifizieren und erfassen
2. Bewertung der Art des Einflusses und der Bedeutung der einzelnen Stakeholder
3. Erstellen Sie eine Matrix, um den Einfluss und die Bedeutung der Stakeholder zu ermitteln.

Hier können Sie einige Vorlagen herunterladen, die Sie bei der Stakeholder-Analyse unterstützen: [Power/Interest Grid-Vorlage](#), [Vorlage für ein Projekt](#), [Stakeholder-Analyse-Matrix-Beispiel](#), [Stakeholder-Mapping und -Analyse \(PPT\)](#), [Stakeholder Map-Vorlage für PowerPoint](#), [Stakeholder-Analyse-Protokoll-Vorlage für Excel](#)

## Messung der sozialen Auswirkungen

Soziale Auswirkungen sind die Auswirkungen, die das Handeln einer Organisation auf das Wohlergehen der Gemeinschaft hat. Es handelt sich um signifikante, positive Veränderungen, die eine dringende soziale Herausforderung angehen – wie Depression, Arbeitslosigkeit, Umweltschäden.

Die Schaffung von sozialer Wirkung ist das Ergebnis einer bewussten Reihe von Aktivitäten mit einem Ziel, das dieser Definition entspricht.

Wenn die Schaffung von sozialer Wirkung das Herzstück Ihrer Organisation ist, dann ist die Messung – und vor allem das Verständnis – der von Ihnen geschaffenen sozialen Wirkung genauso wichtig wie die Ordnung Ihrer Finanzen.

Wenn Sie ein soziales Unternehmen gründen, sollten Sie von der Wirkung, die Sie auf die Begünstigten haben, überzeugt sein. Aber es reicht nicht aus, das zu wissen – Sie müssen echte Daten sammeln, die zeigen, was Sie in der Welt bewirken. Hier kommt die Messung der sozialen Wirkung ins Spiel.

Die Messung der sozialen Auswirkungen ermöglicht es Ihrer Organisation, sich zu beweisen und zu verbessern. Sie können den Stakeholdern (einschließlich Geldgebern) zeigen, dass Ihre Organisation etwas bewirkt. Die Messung und Bewertung ermöglicht es Ihrer Organisation auch, ihre Wirkung zu verbessern, indem Stärken und Schwächen ermittelt werden.

### Engagement der Interessengruppen

Die Identifizierung und Einbindung von Stakeholdern ist für die Messung der Wirkung absolut entscheidend. Ohne eine angemessene Einbindung der Stakeholder können Sie die Wirkung nicht einmal ansatzweise effektiv messen. Es ist wichtig zu wissen, wer die Stakeholder sind und wie man am besten mit ihnen zusammenarbeitet.

Die Einbindung von Stakeholdern hilft Organisationen, proaktiv die Bedürfnisse und Wünsche derjenigen zu berücksichtigen, die ein Interesse an ihrer Organisation haben, was Verbindungen, Vertrauen, Zuversicht und die Zustimmung zu den wichtigsten Initiativen Ihrer Organisation fördern kann. Hierfür ist ein Kommunikationsplan sehr wichtig:

Wenn es gut gemacht ist, kann die Einbindung von Stakeholdern potenzielle Risiken und Konflikte mit Stakeholder-Gruppen mindern, einschließlich Unsicherheit, Unzufriedenheit, Fehlanpassung, Desengagement und Widerstand gegen Veränderungen.

## Ergebnisse messen, nicht den Output

Ein Output zeigt an, dass eine Aktivität stattgefunden hat, während ein Ergebnis ein Indikator für Veränderungen ist. Es reicht nicht aus, die Menge der Ergebnisse zu messen. Die Verteilung von 25 Netzen (Output) zur Vermeidung von Mückenstichen bedeutet beispielsweise nicht unbedingt, dass die Zahl der Malariafälle sinkt (Outcome); möglicherweise werden die Netze nie benutzt.

## Soziale Investitionsrendite (SROI)

**SROI ist eine Methode zur Messung des finanziellen Werts von ökologischen und sozialen Ergebnissen.** Durch die Festlegung von Finanzindikatoren für Ergebnisse, wie z. B. "Verringerung der sozialen Isolation", kann der Wirkung Ihrer Organisation ein Geldwert zugewiesen werden, und Ihre Organisation kann die Kapitalrendite nachweisen (z. B. jeder ausgegebene Euro erzeugt 5 Euro an sozialem Wert).

Der SROI ist für Unternehmen nützlich, weil er das Programmmanagement durch bessere Planung und Bewertung verbessern kann. Es kann auch das Verständnis des Unternehmens für seine Wirkung auf die Gemeinschaft erhöhen und eine bessere Kommunikation über den Wert der Arbeit des Unternehmens (sowohl intern als auch gegenüber externen [Interessengruppen](#)) ermöglichen. Philanthropen, [Risikokapitalgeber](#), [Stiftungen](#) und andere [Non-Profit-Organisationen](#) können den SROI nutzen, um ihre soziale Wirkung in finanzieller Hinsicht zu monetarisieren (Johnson Center for Philanthropy, 2013).

Der Social Return on Investment (SROI) wurde ursprünglich vom philanthropischen Fonds REDF für gemeinnützige Organisationen entwickelt, um den sozialen und nicht den monetären Wert zu messen, und bietet **sieben Prinzipien zur Messung der sozialen Auswirkungen**:

1. Stakeholder einbeziehen
2. Verstehen, was sich ändert
3. Wertschätzung der Dinge, die wichtig sind
4. Nur das Wesentliche aufnehmen
5. Nicht zu viel beanspruchen
6. Transparent sein
7. Überprüfen Sie das Ergebnis

Eine allgemeine Formel zur Berechnung des SROI lautet wie folgt:

$$SROI = \frac{SIV - IIA}{IIA \times 100\%}$$

Wo:

SIV=Sozialer Wirkungswert

IIA=Anfangsinvestitionsbetrag

Der Ansatz variiert zwar je nach dem zu bewertenden Projekt, aber es gibt vier Hauptelemente, die zur Messung des SROI erforderlich sind:



- Inputs oder Ressourcen, die für die Aktivität erforderlich sind (wie z. B. laufende Kosten, z. B. für ein Beschäftigungsausbildungsprogramm)
- Direkte Ergebnisse der Aktivität (z. B. die Anzahl der durch das Programm geschulten Personen)
- Ergebnisse oder die Veränderungen bei den Menschen, die sich aus der Aktivität ergeben (z. B. neue Arbeitsplätze, verbessertes Einkommen, Verbesserung der Lebensqualität der Menschen)
- Auswirkung, d. h. das Ergebnis abzüglich einer Schätzung dessen, was ohne die Maßnahme geschehen wäre (wenn z. B. 20 Personen einen neuen Arbeitsplatz erhalten haben, aber fünf von ihnen ohnehin eingestellt worden wären, basiert die Auswirkung auf den 15 Personen, die direkt infolge des Berufsbildungsprogramms einen Arbeitsplatz erhalten haben).

### **Behalten Sie Ihren Auftrag im Auge**

Die Messung der Wirkung dient nicht nur den Geldgebern, auch Ihre Organisation wird davon profitieren. Die Messung der Wirkung sollte nicht nur eine Übung zum Ankreuzen von Kästchen sein, um ihre Existenz zu rechtfertigen.

## **Schritte für Partnerschaften**

Durch die Bildung von Partnerschaften zur Bewältigung von Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit und der sozialen Auswirkungen können Unternehmen fundiertere Entscheidungen über ihr Geschäft, ihre Investitionen, ihre Ziele im Bereich der sozialen Verantwortung, ihre Prioritäten im Bereich der sozialen Auswirkungen und sogar ihre philanthropischen Bemühungen treffen, wenn sie zuhören und mit anderen zusammenarbeiten, die über ergänzende Fähigkeiten verfügen.

Sehen Sie sich dieses Video an: Corporate Ready Social Enterprises

<https://youtu.be/vMKWUHewk-M>

Die Befolgung einiger einfacher Schritte macht den Prozess einfacher und effektiver. Dieser Ansatz hat sich für große und kleine Unternehmen, Start-ups, Sozialunternehmer, gemeinnützige Organisationen und sogar die US-Regierung bewährt.

Zunächst ist es wichtig, dass jede Organisation ihre eigenen Ziele kennt, bevor sie eine Partnerschaft oder Zusammenarbeit eingeht. In dieser Phase ist es wichtig, Prioritäten zu setzen, denn es braucht Zeit und Geduld, um herauszufinden, wo es Lücken und Bedürfnisse der Partner gibt.

Der nächste Schritt besteht darin, zu klären, welche bestehenden oder potenziellen Partner ähnliche Ziele verfolgen und wo es komplementäre Fähigkeiten gibt, um Lücken zu schließen. Es muss ein gemeinsames Vorgehen ins Auge gefasst werden, wobei sichergestellt werden muss, dass die Ziele zwischen den Partnern abgestimmt, die quantitativen Ergebnisse definiert, die Prozesse geklärt und die Stärken und Rollen der einzelnen Partner ermittelt werden. Erst dann kann die Partnerschaft wirksam umgesetzt werden.

Sobald die Partnerschaft eingerichtet ist, muss ihre Wirksamkeit regelmäßig bewertet werden, um die bei der Prioritätensetzung ermittelten Lücken zu schließen und einen zusätzlichen Nutzen zu erzielen. Partner sind Partner, weil sie sich gegenseitig

unterstützen. Diese Dynamik ist jedoch nicht von Dauer; Missionen, Personal usw. können sich ändern. Deshalb ist es notwendig, in jeder Partnerschaft einen speziellen Kontrollpunkt einzurichten, der sicherstellt, dass die Partnerschaft auf Vertrauen, Ehrlichkeit und Integrität der Arbeit aufgebaut ist.

## Das soziale Beschaffungswesen

Unternehmen beginnen, der ökologischen Nachhaltigkeit und den sozialen Auswirkungen in ihren Lieferkettenstrategien Vorrang einzuräumen, aber ihre Motivation ist nicht ausschließlich altruistisch. Dies ist Teil eines langfristigen Wandels, bei dem Unternehmen und Nachhaltigkeit zunehmend miteinander verbunden sind und Zweckmäßigkeit als treibende Kraft für den Unternehmenswert erkannt wird, der Wettbewerbsvorteile schafft (Monitor Deloitte, 2021). Externer und interner Druck haben die Unternehmen dazu veranlasst, ihren Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels und zur Schaffung integrativerer Wertschöpfungsketten zu verstärken. Dies gilt insbesondere im Jahr 2021, da die COVID-Krise Schwachstellen in globalen, vernetzten Lieferketten aufgedeckt und die Konsumgewohnheiten in Richtung bewussterer und lokaler Einkäufe verändert hat (Accenture, 2020). Die Umgestaltung von Lieferketten ist jedoch keine leichte Aufgabe und erfordert Maßnahmen auf mehreren Ebenen. Hier bietet sich eine unglaubliche Chance für Sozialunternehmen, in die Wertschöpfungsketten von Unternehmen integriert zu werden.

Soziales Beschaffungswesen ist definiert als der Kauf von Waren und Dienstleistungen durch Unternehmen von Sozialunternehmen. Durch soziale Beschaffung integrieren Unternehmen soziale Unternehmen in ihre Lieferketten mit der ausdrücklichen Absicht, durch ihre Beschaffung soziale oder ökologische Auswirkungen zu erzielen (Durand et al. 2021).

Das soziale Beschaffungswesen ermöglicht es Unternehmen, über ihre Lieferketten eine direkte Wirkung zu erzielen ("do good"-Ansatz), die über die Bewusstseinsbildung und die Minderung von Risiken in der Lieferkette hinausgeht ("do no harm"-Ansatz) (Durand et al. 2021).

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich für das soziale Beschaffungswesen zu engagieren, die sich grob in vier Arten des Engagements unterteilen lassen:

1. Intern: Integrieren Sie soziale Unternehmen in Ihre eigene Wertschöpfungskette.
2. Kunden: Unterstützung der Kunden bei der Integration von Sozialunternehmen in ihre Beschaffungsprozesse.
3. Zulieferer: Beeinflussung von Zulieferern (über Tier-1 hinaus) zur Integration von Sozialunternehmen über das Angebot des Unternehmens hinaus.
4. Ökosystem: Aufbau von Ökosystemen in der gesamten Branche.

Die Organisation Yunus Social Business arbeitet mit Unternehmen zusammen, die sich im sozialen Bereich engagieren. Sie unterstützt Unternehmensführer bei der Entwicklung zweckorientierter Innovationen, die Menschen helfen, der Armut zu entkommen, Zugang zu medizinischer Versorgung zu erhalten oder in einer umweltfreundlichen Umgebung zu leben, und sie verbindet die Unternehmen mit der globalen Social-Business-Gemeinschaft und schafft ungewöhnliche Allianzen. Darüber hinaus bietet der von Yunus Social Business (YSB) veröffentlichte Bericht "[The Social Procurement Manual](#)"

Fallstudien und praktische Instrumente für Unternehmen, die mit dem "sozialen Einkauf" beginnen wollen.

## Fallstudie

<b>Titel des Moduls</b>	Modul 8. Kollaborateure finden - das Netzwerk ausbauen		
<b>Titel der Fallstudie</b>	<b>The Body Shop &amp; Plastics for Change</b>	<b>Fallstudie Code</b>	CS8.1
<b>Art der Ressource</b>	<b>Fallstudie (CS)</b>	<b>Art des Lernens</b>	Selbstgesteuertes Lernen
<b>Dauer der Aktivität (in Minuten)</b>	20	<b>Lernergebnis</b>	Wissen, wie ein Unternehmen mit einem Sozialunternehmen zusammenarbeiten kann
<b>Ziel der Aktivität</b>	Förderung des Nachdenkens über andere Möglichkeiten der Geschäftstätigkeit unter Nutzung der Kreislaufwirtschaft mit einem sozialen Zweck.		
<b>Einführung</b>	<p>Plastics for Change (<a href="https://www.plasticsforchange.org/">https://www.plasticsforchange.org/</a>) hat sich zum Ziel gesetzt, bessere und sicherere Lebensbedingungen für informelle Abfallsammler in globalen Lieferketten zu schaffen. Als erster von der World Fair Trade Organization verifizierter Recycler arbeitet Plastics for Change mit lokalen NRO in Indien zusammen, um den Müllsammlern bessere und stabilere Preise zu bieten und sie zu schulen. Sie bieten Unternehmen eine Marktplatzplattform für ethisch einwandfrei beschaffte und qualitativ hochwertige Recyclingmaterialien.</p> <p>Sie gingen eine <a href="#">Partnerschaft mit The Body Shop</a> ein, um ihre Dienstleistungen in größerem Maßstab anzubieten. Gemeinsam bauten sie ein robustes Qualitätssicherungsverfahren auf und schufen eine soziale und ökologische Wirkung, die mit den Werten von The Body Shop und ihrem Community Fair Trade Programm übereinstimmt.</p> <p>The Body Shop und Plastics for Change haben in Zusammenarbeit mit mehr als 2 000 Müllsammlern in Indien den ersten fair gehandelten recycelten Kunststoff entwickelt. Der Kunststoff wird für die Kosmetikflaschen der Marke verwendet.</p> <p>Geschichte:</p> <p>2016: Andrew Almack, Gründer und CEO von Plastics for Change, wird verjagt der Nachhaltigkeitsmanager von The Body Shop auf dem Flur einer Konferenz in Singapur.</p> <p>2019: Offizieller Start der verifizierten Lieferkette der World Fair Trade Organization.</p> <p>2020: The Body Shop kauft 500 Tonnen recycelte Kunststoffe von Plastics for Change.</p> <p>2021: The Body Shop ruft seine Konkurrenten auf, im Rahmen einer weltweiten Bewegung bei Plastics for Change einzukaufen.</p>		

	<b>AUSWIRKUNGEN PROFITIEREN:</b> ✓ 33 Beschäftigte in der Fabrik. ✓ +2.000 informelle Müllsammler. ✓ 300 Tonnen CO2 eingespart. ✓ 12 Millionen recycelte PET-Flaschen. <b>GESCHÄFTSVORTEILE:</b> ✓ Kommunikation: 600+ Presseartikel. ✓ Engagement von Mitarbeitern und Verbrauchern. ✓ Sozialer Goodwill. ✓ Markendifferenzierung.
<b>Herausforderung</b>	Überlegungen zur Umsetzung von Geschäftsmodellen der Kreislaufwirtschaft in der Lieferkette
<b>Zuweisung</b>	Die wichtigsten Fragen, die Sie beantworten können müssen: - Wie wirkt sich sein soziales Unternehmen in der Gesellschaft und auf die Umwelt aus? - Wie werden die Unternehmen einbezogen? - Wie kann man Vertrauen für Unternehmen aufbauen?

## Zusätzliche Ressourcen

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 8. Kollaborateure finden - das Netzwerk ausbauen
<b>Titel der Ressource:</b>	Einstufung der Akteure
<b>Ressourcen-Code:</b>	R8.1
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	Dies ist ein Webartikel, der eine Einteilung der Stakeholder in interne, externe und andere bietet. Dann wird eine Zusammenfassung der wichtigsten internen und externen Stakeholder eines Unternehmens mit einer kurzen Beschreibung gegeben.
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Diese Ressource hilft Ihnen dabei, die wichtigsten Interessengruppen in einer Organisation oder einem Projekt zu identifizieren.
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://assetinsights.net/Glossary/G_Stakeholders.html">https://assetinsights.net/Glossary/G_Stakeholders.html</a>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 8. Kollaborateure finden - das Netzwerk ausbauen
<b>Titel der Ressource:</b>	Sicherstellung einer effektiven Einbeziehung von Stakeholdern
<b>Ressourcen-Code:</b>	R8.2

<b>Beschreibung der Ressource:</b>	Dies ist ein Online-Leitfaden, der Ihren Umgang mit Stakeholdern unterstützt und Ihnen hilfreiche Instrumente und Ratschläge an die Hand gibt, um in Ihren eigenen Teams effektive Pläne für die Kommunikation mit Stakeholdern zu entwickeln. Der Leitfaden erläutert die Vorteile eines soliden Stakeholder-Management-Ansatzes und enthält ein Modell für eine effektive Stakeholder-Kampagne.
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Diese Ressource hilft Ihnen dabei, den Prozess der Planung einer Strategie zur Einbindung von Stakeholdern kennenzulernen und enthält eine Best Practice.
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/ensuring-effective-stakeholder-engagement/">https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/ensuring-effective-stakeholder-engagement/</a>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 8. Kollaborateure finden – das Netzwerk ausbauen
<b>Titel der Ressource:</b>	Wie Sie Ihre soziale Wirkung messen können
<b>Ressourcen-Code:</b>	R8.3
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	In diesem Webartikel werden verschiedene Aspekte erläutert, die bei der Messung der sozialen Auswirkungen eines Sozialunternehmens zu berücksichtigen sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann die Messung der sozialen Auswirkungen helfen?</li> <li>• Wen sollte ich in die Messung einbeziehen?</li> <li>• Was sollte es kosten?</li> <li>• Was soll ich messen?</li> <li>• Wie kann ich messen?</li> <li>• Wie kann ich meine Daten sinnvoll nutzen?</li> <li>• Wie präsentiere ich meine Ergebnisse zur sozialen Wirkung?</li> </ul>
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Nach der Lektüre dieses Artikels werden Sie die grundlegenden Aspekte kennen, die bei der Messung der Auswirkungen eines Sozialunternehmens zu berücksichtigen sind. Sie erhalten auch einige Instrumente und Leitlinien für die Entwicklung der Messung.
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/">https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/</a>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 8. Kollaborateure finden – das Netzwerk ausbauen
<b>Titel der Ressource:</b>	Wenn Unternehmen und Sozialunternehmen zusammenarbeiten, können sie die Welt verändern

<b>Ressourcen-Code:</b>	R8.4
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	<p>Bei dieser Ressource handelt es sich um einen Artikel auf der Website, in dem erklärt wird:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Übergang von einem aktionärsorientierten Modell zu einem Stakeholder-Modell erfordert Innovation, Anpassung und neue Partnerschaften</li> <li>• Es gibt ungenutzte Möglichkeiten für Unternehmen und Sozialunternehmen, zusammenzuarbeiten, um sowohl geschäftliche als auch soziale Ziele zu erreichen.</li> <li>• Sozialunternehmen können Integration und Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungsketten von Unternehmen bringen.</li> <li>• Zwei neue Berichte zeigen, wie vielseitig die Ausrichtung und die Auswirkungen sein können, wenn Unternehmen ihre Ausgaben oder ihr Beschaffungswesen nutzen, um Waren oder Dienstleistungen von Sozialunternehmen zu erwerben.</li> </ul>
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Die Lektüre dieses Artikels wird Ihnen helfen, die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Sozialunternehmen und Unternehmen zu verstehen
<b>Link zur Ressource:</b>	<a href="https://www.weforum.org/agenda/2021/10/when-corporations-and-social-enterprises-work-together-they-can-change-the-world/">https://www.weforum.org/agenda/2021/10/when-corporations-and-social-enterprises-work-together-they-can-change-the-world/</a>

<b>Titel des Moduls:</b>	Modul 8. Kollaborateure finden - das Netzwerk ausbauen
<b>Titel der Ressource:</b>	100 unternehmenstaugliche soziale Unternehmen
<b>Ressourcen-Code:</b>	R8.5
<b>Beschreibung der Ressource:</b>	<p>Hier finden Sie 100 verschiedene Beispiele von Sozialunternehmen, die in verschiedenen Branchen und Regionen mit Unternehmen zusammenarbeiten. Diese Liste ist das Ergebnis einer Untersuchung, die in einem neuen Bericht - <a href="#">Corporate-Ready: How Corporations and Social Enterprises Do Business Together to Drive Impact</a>", der von Acumen geleitet und von IKEA Social Entrepreneurship unterstützt und in Zusammenarbeit mit Mitgliedern der COVID Response Alliance for Social Entrepreneurs des Weltwirtschaftsforums entwickelt wurde.</p>
<b>Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?</b>	Die hier aufgelisteten Sozialunternehmen sind eine Untergruppe der vielen unglaublichen Organisationen, die nominiert wurden und die auf die Umfrage von Acumen zur Unternehmensfähigkeit geantwortet haben. Die Liste bietet einen Einblick in die transformative Wirkung und den Wert, der entsteht, wenn Sozialunternehmen und Unternehmen zusammenarbeiten.

Link zur  
Ressource:

<https://widgets.weforum.org/100-corporate-ready-social-enterprises/index.html>

## Referenzen

Accenture (2020). *COVID-19: Wie sich das Verbraucherverhalten ändern wird*. [online] Verfügbar unter: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research> [Zugriff am 10. Feb. 2022]

Dialogue by Design (2008). *A Handbook of Public & Stakeholder Engagement*. [online] Verfügbar unter: <http://designer.dialoguebydesign.net/docs/> [Zugriff am 10. Feb. 2022]

Durand, L., Frankland, R., Nowack, D., Sánchez, M. (2021) *The Social Procurement Manual. Ein praktischer Leitfaden zur Integration von Social Business in die Wertschöpfungsketten von Unternehmen*. Yunus Social Business. Verfügbar unter: <https://corporateyunus.com/social-procurement> [Zugriff am 10. Feb. 2022]

Friedman, L. und Miles, S. (2006) *Stakeholders Theory and Practice*. Oxford University Press.

Monitor Deloitte (2021). *Die Zweckprämie. Warum eine zweckgerichtete Strategie gut für das Geschäft ist*. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/driving-business-value-with-corporate-purpose.html> [Zugriff am 10. Feb. 2022]

School for Social Entrepreneurs (n.d.). *Warum Sie Ihren sozialen Einfluss messen sollten*. [online] Verfügbar unter: <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/measuring-social-impact/> [Zugriff am 10. Feb. 2022]

Sonenshine, J. (2017). *ChangeSeekers: Finden Sie Ihren Weg zur Wirkung*. Connective Impact.

Wikipedia (n.d.) *Stakeholder-Analyse*. [online] Verfügbar unter: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_analysis) [Zugriff am 16. Feb. 2022]







# LEARNING CIRCLE



cantabria  
perma  
cultura



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435