



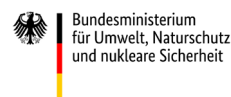
# Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas

## Moderationsleitfaden zur Durchführung von Workshops

Verfasser: Irina Tiemann und Klaus Fichter  
Unter Mitarbeit von Anne Seela, Karsten Hurrelmann, Universität Oldenburg und  
Alexander Hain, Borderstep Institut



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Zitiervorschlag:

Tiemann, I. und Fichter, K. (2018):  
Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas:  
Moderationsleitfaden zur Durchführung von Workshops,  
2. überarb. Auflage, Oldenburg und Berlin.

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Fakultät II – Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik  
apl. Professur Innovationsmanagement & Nachhaltigkeit  
D-26111 Oldenburg  
Tel. +49.(0)441.798-4762  
Fax +49.(0)441.798-4998  
klaus.fichter@uni-oldenburg.de  
www.uol.de/innovation

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit  
gemeinnützige GmbH  
Clayallee 323, 14169 Berlin  
Alexander Schabel  
Tel. +49.(0)30.-306451004  
schabel@borderstep.de  
www.borderstep.de

2. überarb. Auflage, Oldenburg und Berlin 2018

Foto Titelseite: © Carl von Ossietzky Universität Oldenburg | Abbildung Sustainable Business Canvas/Icons:  
© sinnwerkstatt Medienagentur GmbH – veröffentlicht unter der Creative Commons Lizenz „Namens-  
nennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International“ (Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>)



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung –  
Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.  
(Lizenz: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.de>)

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des vom BMU im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) geförderten Vorhabens StartUp4Climate (FKZ 03KSF041B) entstanden und wurde im Rahmen des vom BMU geförderten Vorhabens Klima-LO (FKZ 03DAS102A) mit Blick auf Klimaschutz- und Klimaanpassungsspezifische Erfordernisse weiterentwickelt.

Die Initiative wurde im Zeitraum 2013–2017 getragen von:

# Inhalt

<b>Hintergrund</b>	<b>4</b>
<b>Ziele und Voraussetzungen</b>	<b>4</b>
Zielgruppe des Leifadens	4
Ziele des Workshops	5
Voraussetzungen für die Workshopteilnahme	5
<b>Sustainable Business Canvas</b>	<b>6</b>
Beschreibung des Konzepts	6
Fragenkatalog	8
Anknüpfung an weiterführende Analyseinstrumente	15
Sammlung relevanter Online-Videos und -Inhalte	15
<b>Vorbereitung für Moderatoren</b>	<b>17</b>
<b>Regieplan</b>	<b>18</b>
Regieplan zum Workshoptyp 1	18
Regieplan zum Workshoptyp 2	22
<b>Handout für Teilnehmer</b>	<b>26</b>

## Hintergrund

Das Business Model Canvas wurde ursprünglich von Osterwalder und Pigneur entwickelt und dient der Visualisierung und Analyse von Geschäftsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2011). Derzeit ist es das wohl meistgenutzte Instrument im Start-up-Management. Es hat sich zum Standard in Start-up-Präsentationen und Gründerworkshops entwickelt (Blank & Dorf, 2012). Im Rahmen der Initiative StartUp4Climate wurde auf Basis des Business Model Canvas ein Modell entwickelt, das nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellentwicklung ermöglicht: Sustainable Business Canvas.

In einem ersten Schritt wurden bereits bestehende methodische Ansätze der (allgemeinen und nachhaltigkeitsorientierten) Geschäftsmodellentwicklung untersucht und in einem Rahmenpapier erläutert (Tiemann & Fichter, 2014). Aus der Analyse bestehender Ansätze und Spezifika von nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellen wurde ein eigenes Konzept zur Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsmodellentwicklung erarbeitet (Fichter & Tiemann, 2015). 2018 wurde das Konzept im Rahmen des BMU-geförderten Vorhabens „Klima-LO: Klimaanpassungsmanagement in Lernenden Organisationen“ um klimabezogene Fragestellungen ergänzt.

Das Sustainable Business Canvas dient als Grundlage zur systematischen Entwicklung von nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellen im Rahmen eines interaktiven Workshops. Der vorliegende Leitfaden gibt Anleitung zur Durchführung solcher Workshops. Das Workshopkonzept wurde beim Businessplan-Wettbewerb Berlin Brandenburg 2014/2015 und im Kontext der Lehr-

veranstaltung Eco-Venturing 2014/2015 an der Universität Oldenburg getestet und optimiert und seitdem mehrfach erfolgreich durchgeführt. Die ergänzten Leitfragen zu Klimawandel und Klimaanpassung konnten im Akzeleratorenprogramm „GO! Start-up Zentrum Oldenburg“ des Technologie- und Gründerzentrum Oldenburg erfolgreich erprobt werden.

Neben dem Workshopkonzept ist das Sustainable Business Canvas als Online-Tool umgesetzt und steht auf dem Portal [www.start-green.net](http://www.start-green.net) zur Verfügung.



Somit haben die Workshopteilnehmer die Möglichkeit sowohl vor, als auch nach der Workshopteilnahme an ihren Geschäftsideen iterativ zu arbeiten. Durch die Integration der relevanten vertiefenden Tools in die Geschäftsmodellentwicklung können die Teilnehmer ihre Analysen weitervertiefen.

## Ziele und Voraussetzungen

### Zielgruppe des Leitfadens

Der Leitfaden wurde für Dozenten entwickelt, die in einem Workshop das Coaching von Gründern bzw. gründungsinteressierten Studierenden übernehmen. Die Dozenten sollen in die Lage versetzt werden, den Workshop zu moderieren und den Teilnehmern des Workshops dabei zu helfen, ein nachhaltigkeitsorientiertes Geschäftsmodell abzubilden/ zu verfeinern/ neu zu justieren. Dazu wird neben inhaltlichen Grundlagen und grundsätzlichem Ablauf auch Vorbereitungshinweise für die Moderatoren gegeben.

## Ziele des Workshops

Im Rahmen des Workshops sollen folgende Ziele erreicht werden:  
Die Teilnehmer ...

- werden für nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen sensibilisiert.
- sind in der Lage, ihr Geschäftsmodell unter Berücksichtigung der **Nachhaltigkeitsthematik** abzubilden/ zu verfeinern/ neu zu justieren oder eventuell ergänzende oder modifizierte Geschäftsideen zu entwickeln.
- erlernen eine **Methodik** zur systematischen und strukturierten Erarbeitung von nachhaltigen Geschäftsmodellen, welche sie selbständig in Zukunft anwenden können.
- führen im Workshop eine grobe **Projektplanung** durch (Abbildung des aktuellen Entwicklungsstands und Planung weiterer Schritte).
- erhalten **Hinweise zu relevanten vertiefenden Analyse-** und Management Tools.

## Voraussetzungen für die Workshopteilnahme

Für eine erfolgreiche Durchführung des Workshops ist es notwendig, unter allen Teilnehmern ähnliche Eingangsvoraussetzungen zu schaffen. Diese Voraussetzungen sind möglichst bei der Akquise von Workshopteilnehmern zu kommunizieren und gegebenenfalls zur Teilnehmerauswahl heranzuziehen.

- Die Geschäftsidee ist so weit fortgeschritten, dass das **Produkt bzw. die Dienstleistung und das potenzielle Anwendungsfeld definiert sind**.
- Es besteht die grundsätzliche Bereitschaft der Teilnehmer, ihr Geschäftsmodell kritisch **und unter Nachhaltigkeitsaspekten zu reflektieren**. Die Geschäftsidee kann sich sowohl auf explizit nachhaltigkeitsorientierte „grüne“ Produkte und Dienstleistungen beziehen als auch auf Gründungsideen, bei denen Nachhaltigkeit nicht im Mittelpunkt steht.
- Die **Diskussion in der Gruppe** stellt einen wesentlichen Prozessschritt in der Bearbeitung des Geschäftsmodells innerhalb des Workshops dar. Ein Team im Workshop besteht daher mindestens aus zwei Personen.

## Beschreibung des Konzepts

Aus der Studienanalyse der unterschiedlichen Geschäftsmodell-Konzepte (Tiemann & Fichter, 2014) ließ sich festhalten, dass zahlreiche Konzepte der Geschäftsmodellierung mit unterschiedlichen Geschäftsmodellkomponenten existieren (Schallmo, 2013, S. 49–113). Ein weit verbreitetes Konzept ist dabei das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Insbesondere für Gründer sind visuelle Ansätze mit einer klaren Struktur, geringer Komplexität und mit „Raum zum Experimentieren“ von Vorteil. Das Business Model Canvas erfüllt diese Kriterien. Außerdem wird der Ansatz inzwischen in vielen relevanten Kontexten (Hochschullehre, Businessplan- Wettbewerbe) eingesetzt. Um Anschlussfähigkeit und eine breite Anwendung sicherzustellen, wurde somit das Business Model Canvas als Basismodell für die weitere Vorgehensweise gewählt. Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um eine systematische Nachhaltigkeitsorientierung sicherzustellen:

(1) In Anlehnung an (Müller-Stewens & Lechner, 2005, S. 234 ff; Schallmo, 2013, S. 118 ff) wird der Geschäftsmodellentwicklung die Definition einer Geschäftsmodell-Vision/Mission vorangestellt. Die Geschäftsmodell-Vision beschreibt, was das Geschäftsmodell in Zukunft (z. B. in den nächsten drei bis fünf Jahren) auszeichnet und welches langfristige Ziel mit dem Geschäftsmodell verfolgt wird. Die Geschäftsmodell-Mission dagegen bildet die zentralen Werte des Geschäftsmodells und somit den eigentlichen Zweck des zu gründenden Unternehmens ab (Müller-Stewens & Lechner, 2005, S. 234 f.). Vision und Mission geben im Gründungs- und Geschäftsmodellentwicklungsprozess wichtige Leitorientierungen, sind sinnstiftend und sorgen im Gründungsteam und Unternehmen für Identität, sowohl nach innen als auch nach außen. Im Rahmen einer nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellentwicklung soll geprüft werden, ob die definierte Vision und Mission den Leitgedanken „Nachhaltigkeit“ aufgreifen und inwiefern das entwickelte Geschäftsmodell dies widerspiegelt.

Das Gründerteam soll dazu ein abgestimmtes und einheitliches Verständnis entwickeln. Nach der Erarbeitung aller Geschäftsmodell-elemente müssen die Ergebnisse mit der vorab definierte Vision und Mission abgeglichen werden und gegebenenfalls einer erneuten Iterationsschleife unterzogen werden.

(2) Darüber hinaus wurden zwei neue Geschäftsmodellelemente („Wettbewerber“ und „Stakeholder“) eingefügt und die Felder „Kundensegmente“, „-beziehungen“ und „-kanäle“ in dem Feld „Kunden“ zusammengefasst. Im klassischen Business Model Canvas werden die externen Einflüsse auf ein Geschäftsmodell erst nachgelagert analysiert (Osterwalder & Pigneur, 2011). Aus Sicht der Verfasser soll das Geschäftsmodell nicht von seiner Umwelt isoliert betrachtet werden. Insbesondere sollten die Wettbewerbersituation und die Stakeholder-Perspektive aufgrund ihrer Relevanz für den Umsetzungserfolg unmittelbar in die Geschäftsmodellentwicklung einbezogen werden.

Das von Freeman (1984) im Bereich des strategischen Managements eingeführte Stakeholder-Konzept hat mit seiner ganzheitlichen Betrachtung unternehmens-interner und -externer Anspruchsgruppen im Kontext der wirtschaftswissenschaftlichen Nachhaltigkeitsforschung eine breite Rezeption gefunden. Neuere Ansätze betonen neben der grundsätzlichen Verpflichtung seitens des Unternehmens, einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt durch Berücksichtigung der relevanten Stakeholder zu leisten, insbesondere den Eigennutz eines Unternehmens (Porter & Kramer, 2011). Unter dem Begriff „Shared Value“ wird dabei Schaffung eines Ausgleichs zwischen Unternehmertum und

Gesellschaft im eigenen Interesse des Unternehmens verstanden: beispielweise durch Erschließung neuer Märkte durch neue nachhaltigkeitsorientierte Produktinnovationen oder Optimierung der Wertschöpfungsproduktivität bei gleichzeitiger Schonung kritischer Ressourcen. Einen systematischen Ansatz zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung bietet das „Value Mapping Tool“ (Bocken, Rana, & Short, 2015; Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013). In der vereinfachten Form des Tools wird zwischen vier Stakeholder-Gruppen unterschieden: Kunden, Netzwerkpartner, Umwelt und Gesellschaft. Dabei werden eine positive Nutzengenerierung, negative Effekte und zukünftige Chancen unter Berücksichtigung relevanter Stakeholder erarbeitet. Basierend auf den genannten Ansätzen wurden Fragen zur Geschäftsmodellentwicklung unter Berücksichtigung der Stakeholderperspektive entwickelt.

(3) Neben Fragen für die neuen Geschäftsmodellelemente wurden nachhaltigkeitspezifische Fragen für alle Geschäftsmodellelemente entwickelt. Um geeignete Ansatzpunkte für die Erarbeitung der spezifischen Fragen zu finden, wurden aus den einschlägigen Arbeiten zum Thema „Nachhaltigkeitsinnovationen“ (Fichter, 2005; Fichter & Clausen, 2013; Fichter, Paech, & Pfriem, 2005; Paech, 2011; Pfriem u. a., 2006) die Besonderheiten und Anforderungen einer nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellentwicklung abgeleitet. Weiterhin flossen in die Fragestellung die Elemente der Geschäftsmodelltreiber für Nachhaltigkeit ein (Breuer & Lüdeke-Freund, 2014; Hockerts, 2014; Schaltegger, Freund, & Hansen, 2012). Mit Blick auf den normativen Anspruch der Nachhaltigkeit „Tripple Bottom Line“ (Elkington, 1999) stellt sich insbesondere die Frage nach der „Wirkung“ der geplanten Produkte/Dienstleistungen bzw. des Geschäftsmodells. Diese „Wirkung“ wird im Rahmen eines integrativen Ansatzes anhand spezifischer Fragen in jedem Geschäftsmodellelement thematisiert.



Quelle: (Fichter & Tiemann, 2015)

Abbildung : Sustainable Business Canvas

## Fragenkatalog

Im Sustainable Business Canvas Konzept wird ein integrativer Ansatz verfolgt. Dabei werden zu jedem Geschäftsmodellelement neben klassischen auch nachhaltigkeitspezifischen Fragen zum Geschäftsmodell gestellt. Ergänzend können je nach Workshopschwerpunkt auch spezifische klimabezogene Fragestellungen hinzugezogen werden.

Die hier aufgeführten Fragen sollen als eine Fragensammlung verstanden werden, aus welcher geeignete Fragen von den Moderatoren situations- und themenspezifisch ausgewählt werden müssen. Folgende Reihenfolge der Bearbeitung der Felder dient zur Orientierung und kann angepasst werden.



### Geschäftsmodell Vision/Mission

- Beschreiben Sie kurz und verständlich Ihre Vision: Welches langfristige Ziel bestimmt die Richtung für Ihr Geschäftsmodell?

Eine Vision ist mehr als die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens. Sie besagt in Kurzform, wofür Ihr Unternehmen in Zukunft stehen soll. Eine Vision ist ein attraktives Bild für eine erreichbare Wirklichkeit.

- Welche Mission verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Durch welche Werte ist ihr Geschäftsmodell bestimmt?

Die Mission beschreibt den Zweck des Unternehmens und seine Ziele. Sie wird aus der Vision abgeleitet und dient als Orientierung. Werte und Verhaltensstandards sind weitere Bestandteile der Mission.

- Welche Nachhaltigkeitsprinzipien spielen für ihre Geschäftsidee eine Rolle? Erläutern Sie dies knapp!

- Resilienz: Vermeidung von Produktions- oder Lieferausfällen oder unternehmensgefährdenden Systemzusammenbrüchen durch ein störungsrobustes Management
- Effizienz: Senkung des Einsatzes an Umweltressourcen pro Outputeinheit;
- Konsistenz: Vermeidung von Schadstoffen oder Vergiftung, Einsatz nachwachsender Rohstoffe und biologischer Prinzipien, Sicherstellung geschlossener Stoffkreisläufe, Recycling;
- Suffizienz: z. B. nachhaltige Lebensstile und Konsummuster, Verbrauch nur von Notwendigem;
- Vermeidung unvertretbarer Risiken: Vermeidung von Technologien großer Eingriffstiefe und unsicherer Folgen wie z. B. Atomkraft;
- Verteilungsgerechtigkeit: Gerechte Verteilung von Ressourcen und Einkommen innerhalb einer Generation, Generationengerechtigkeit in aufeinanderfolgenden Generationen



- Wie trägt die Nachhaltigkeit zum ökonomischen Erfolg Ihrer Geschäftsidee bei?
  - Kostenreduktion: Kosteneinsparungen für Sie oder Ihre Kunden, Schlüsselpartner, weitere Stakeholder z. B. durch nachhaltigere Produktionsprozesse mit einem niedrigen Energiebedarf, längere Nutzungsdauer der Produkte oder durch ganzheitliche Konzepte wie „Nutzen statt Besitzen“ oder „Cradle to Cradle“
  - Risikoreduktion: Aktiver Umgang und Kontrolle von Risiken, z. B. Umweltrisiken, Regulationsrisiken, Vermeidung von Reputationsverlusten
  - Umsatz und Gewinnsteigerung: z. B. Ansprache neuer Kundengruppen, Erzielen höherer Margen durch nachhaltige Produkte
  - Effizienzvorteile: z. B. Vorteile durch ein effizientes Abfallmanagement und verringertes Ressourcenverbrauch
  - Reputation und Branding: z. B. Erhöhung der Kundenloyalität und Zahlungsbereitschaft durch nachhaltige Produkte
  - Attraktivität für Mitarbeiter: Erhöhung der Attraktivität der Gründung für weitere Mitarbeiter durch z. B. sinnstiftende Tätigkeiten und bessere Identifikation mit nachhaltigen Unternehmensaufgaben
  - Innovationsvorteil: Nachhaltigkeit als Quelle für Innovation und strategischer Wettbewerbsvorteil, z. B. Kommerzialisierung Green Technologies
  - Netzwerkvorteil: Vorteile aus Kooperationen mit wichtigen Akteuren und erfolgsrelevanten Stakeholdern auf Basis von gemeinsamen ökonomischen und gesellschaftlichen Mehrwerten („shared-value“)

- Inwieweit sind Klimaschutz- und Klimaanpassung für Ihr Geschäftsmodell von Bedeutung?



## Nutzenversprechen

- Beschreiben Sie Ihr Wertangebot/ Nutzenversprechen (Produkt, Dienstleistung)!

Die Begrifflichkeiten Nutzenversprechen und Wertangebot werden in der Literatur häufig synonym verwendet. Mit Ihrem Geschäftsmodell schaffen Sie Werte für Kunden bzw. versprechen Sie einen Nutzen.

- Welches Kundenproblem werden Sie damit lösen?

Warum soll der Kunde ihr Produkt/ ihre Dienstleistung/ ihr Nutzenversprechen erwerben?  
Was ist einzigartig an dem Nutzenversprechen?

- Beschreiben Sie die positiven Auswirkungen Ihres Angebots auf die Umwelt und Gesellschaft!

Eine positive Auswirkung des Nutzenangebots auf die Umwelt: z.B. Einsparung von Ressourcen, Verringerung der CO2 Emissionen oder Beitrag zur Erhaltung der Biodiversität, Beitrag zur Klimaanpassung. Positive Auswirkungen auf die Gesellschaft: z. B. faire Arbeitsbedingungen, Bildungsangebote oder Besserstellung benachteiligter Gruppen.

- Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden?



## Kunden

- Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

- Welche Kundensegmente sollen bedient werden? Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe so genau wie möglich!

- Wie soll die Kundenbeziehung gestaltet werden? Welche Kommunikations- und Vertriebskanäle sind geeignet?

- Welche Bedeutung hat „Nachhaltigkeit“ für Ihre Kunden jetzt und voraussichtlich in der Zukunft?

- Führen die Auswirkungen des Klimawandels absehbar zu einer veränderten Nachfrage?



## Wettbewerber

- Wer sind relevante Wettbewerber?

● Wie stark ist der Wettbewerb im Markt?

● Was ist Ihr Wettbewerbsvorteil?

● Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit auf dem relevanten Markt des Gründungsvorhabens?

● Wie kann durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsprinzipien wie z. B. Energieeffizienz, Kreislaufwirtschaft oder Klimaangepasstheit (Resilienz) ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden?

## Stakeholder: Für das Geschäftsmodell erfolgsrelevante Anspruchsgruppen



Stakeholder sind Akteure, die von der Unternehmenstätigkeit oder deren Ergebnis betroffen sind. Sie sind dann relevant, wenn sie den Unternehmenserfolg maßgeblich positiv oder negativ beeinflussen können. Z. B.:

- Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
- Mitarbeiter und deren Familie und Angehörige
- Finanzielle Interessengruppen, wie Investoren, Banken, Kreditgeber, die öffentliche Hand (durch staatliche Mittel/ Programme)
- Wissenschaftliche Einrichtungen
- Kommunen
- die Umwelt (bzgl. Energienutzung und Umweltverschmutzung) – als Stellvertreter der Menschheit
- der Staat als Empfänger von Steuergeldern und Bereitsteller von Sozialleistungen

● Wer sind weitere (neben Kunden und Schlüsselpartner) erfolgsrelevante Stakeholder für Ihr Geschäftsmodell?

● Wie ist deren Einflussmacht auf das Unternehmen? Inwieweit verändern sich durch Umwelt- oder Klimaveränderungen die Bedeutung einzelner Stakeholder?



## Ertragsmodell

- Welche Arten von Ertrag möchten Sie erzielen? Wie soll das Preismodell gestaltet sein?
- Wie ist die Zahlungsbereitschaft Ihrer Kunden? Wer ist der zahlende Kunde?
- Gibt es mehrere Ertragsquellen? Wie viel trägt jede Ertragsquelle zum Gesamtumsatz bei?
- Ermöglicht die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit einen verbesserten Zugang zu Erlösquellen (z. B. staatliche Förderprogramme, höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden)? Wenn ja, welche?



## Schlüsselaktivitäten

- Welche zentralen Aktivitäten sind für die Umsetzung Ihres Nutzenversprechens notwendig?
- Welche der Aktivitäten führen Sie selbst aus? Wofür brauchen Sie Partner?
- Wie müssen Schlüsselaktivitäten gestaltet werden, damit das Unternehmen nachhaltiger und gegenüber den Auswirkungen des Klimawandels widerstandsfähiger ist? (Können beispielsweise in Beschaffung, Herstellung, Transport und/oder Konsum Energie-, Rohstoff- oder Wasserverbrauch effizienter, gerechter oder sicherer gestaltet werden?)
- Welche Risiken (z. B. Änderung gesetzlicher Auflagen, Reputationsverlust etc.) können durch nachhaltigere Schlüsselaktivitäten vermieden werden?



## Schlüsselressourcen

- Welche Schlüsselressourcen und -fähigkeiten sind für die Umsetzung Ihres Nutzenversprechens notwendig?
- Welche davon sind bereits vorhanden, welche müssen erworben oder wofür müssen Partner gefunden werden?
- Falls umweltkritische Produktionsfaktoren zu den Schlüsselressourcen gehören, wie kann der Einsatz minimiert oder eliminiert werden?
- Sind die Schlüsselressourcen vor dem Hintergrund der Auswirkungen des Klimawandels weiterhin im notwendigen Umfang verfügbar?



## Schlüsselpartnerschaften

- Welche Schlüsselpartner (Lieferanten, Fachexperten, Verbände, Förderer) benötigen Sie um ihr Nutzenversprechen zu erfüllen? Wie identifizieren Sie diese?
- Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?
- Welche Partner benötigen Sie, um Ihr Angebot nachhaltig zu gestalten? Wer kann Sie darüber hinaus unterstützen (z. B. Verbände/ Organisationen)?
- Welche Nachhaltigkeitsanforderungen sind entlang Ihrer Wertschöpfungskette relevant? Wie können Sie diese Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen?

Eine Wertschöpfungskette definiert alle Stufen des Produktions-/Dienstleistungsprozesses einschließlich aller vor- und nachgelagerten Tätigkeiten.

- Inwiefern sind ihre Schlüsselpartner/ ist Ihre Wertschöpfungskette von Auswirkungen des Klimawandels betroffen?



## Kostenstruktur

- Welche Kosten werden durch ihre Schlüsselaktivitäten verursacht? Welches sind die Hauptkostenträger für Ihr Vorhaben? (Produktion, Vertrieb, Logistik etc.?)
- Beschreiben Sie Ihre Kostenstruktur! Gehen Sie dabei auf fixe und variable Kosten ein!
- Welche Hauptinvestitionen müssen Sie tätigen?
- Können Kosten durch eine nachhaltige Wirtschaftsweise (z. B. Einsparungen im Ressourcenverbrauch, Energieeffizienz) gesenkt werden?
- Können zukünftig zusätzliche Kosten entstehen, wenn Klimarisiken (wie z. B. die Zunahme von Extremwetterereignissen) unberücksichtigt bleiben?

## Anknüpfung an weiterführende Analyseinstrumente

Das mit Hilfe des Sustainable Business Canvas erarbeitete Geschäftsmodell sollte nicht als ein finales Produkt, sondern als eine in mehreren Iterationen zu optimierende Version verstanden werden (*Maurya 2012*). Dabei sollten zunächst offene Fragen und potenzielle Schwachstellen des Geschäftsmodells identifiziert und in geeigneten Iterationsschleifen bearbeitet werden. Im Workshop können diese in einem ersten Schritt mit Klebepunkten markiert werden.

Für die weitere Bearbeitung können unterschiedliche Analyseinstrumente hinzugezogen werden (*Breuer, 2013*). Es kann zwischen klassischen Instrumenten aus dem Bereich des strategischen Managements (z. B. Porter's 5 Forces), Instrumenten mit originären Nachhaltigkeitsbezug (z. B. Stakeholder Analyse) und Instrumenten mit einem „Integrationspotenzial“ für Nachhaltigkeitsaspekte (z. B. erweiterte Analyse der Wertschöpfungskette) unterschieden werden.

Eine Auswahl an wichtigen vertiefenden Tools und weiterführenden Informationen findet sich unter [www.start-green.net/tools](http://www.start-green.net/tools). Auch die iterative Weiterentwicklung des Geschäftsmodells kann über das Portal erfolgen. Für die Online-Bearbeitung (einschließlich dem Speichern der Ergebnisse und der Freigabe an Dritte) ist das einmalige Anlegen eines Profils notwendig.

## Weitere Informationsangebote

Vertiefende Informationen zum Thema nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellentwicklung finden Sie auf [www.start-green.net/tools](http://www.start-green.net/tools). Dort wird auch das Sustainable Business Canvas als Online-Variante, zum Abspeichern und zur standortverteilten Nutzung durch mehrere Teammitglieder zur Verfügung gestellt.

### Erklärungsvideos zum Thema „Business Model Canvas“:

- Episode 1: [Getting From Business Idea to Business Model](#)
- Episode 2: [Visualizing Your Business Model](#)
- Episode 3: [Prototyping](#)
- Episode 4: [Navigating Your Environment](#)
- Episode 5: [Proving It](#)
- Episode 6: [Telling Your Story](#)

### Videos mit spezifischem Fokus auf nachhaltige Geschäftsmodelle:

- [Triple bottom line & sustainability: the science of good business](#)
- [Business Case for Sustainability](#)
- [Creating sustainable value for a business](#)

### Informationen zum „Shared Value“ Ansatz (Porter):

- [Porter-Kramer Approach to Shared Value](#)
- [Creating Shared Value \(Artikel\)](#)

### Informationen zum „Value Mapping Tool“ (Bocken u. a., 2015, 2013):

- [website von Nancy Bocken](#)

## Verwendete Literatur:

---

- Blank, S. G., & Dorf, B.** (2012). *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company* (1. ed). Pescadero, Calif: K&S Ranch Press.
- Bocken, N., Rana, P., & Short, S. W.** (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67–81.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S.** (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482–497. <http://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Breuer, H.** (2013). Lean Venturing: Learning to create new business through exploration, elaboration, evaluation, experimentation and evolution. *International Journal of Innovation Management*, 17(03), 1340013. <http://doi.org/10.1142/S1363919613400136>
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F.** (2014). Normative Innovation for Sustainable Business Models in Value Networks. Abgerufen von <http://ssrn.com/abstract=2442937>
- Elkington, J.** (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Fichter, K.** (2005). *Interpreneurship: Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums*. Marburg: Metropolis.
- Fichter, K., & Clausen, J.** (2013). *Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen*. Marburg: Metropolis.
- Fichter, K., Paech, N., & Pfriem, R.** (2005). *Nachhaltige Zukunftsmärkte – Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Fichter, K., & Tiemann, I.** (2015). *Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellentwicklung*. Oldenburg und Berlin.
- Freeman, E., R.** (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hockerts, K.** (2014). A Cognitive Perspective on the Business Case for Corporate Sustainability: A Cognitive Perspective of the Business Case. *Business Strategy and the Environment*, n/a–n/a.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C.** (2005). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2011). *Business Model Generation: ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main [u.a.: Campus-Verl.
- Paech, N.** (2011). Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: eine unternehmensbezogene Transformationstheorie (2. Aufl., Bd. 32). *Marburg: Metropolis*.
- Pfriem, R., Antes, R., Fichter, K., Müller, M., Paech, N., Seuring, S., & Siebenhüner, B. (Hrsg.)**. (2006). *Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Porter, E. Michael, E. M., & Kramer, R. M.** (2011). Creating Shared Value. Abgerufen von <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Schallmo, D.** (2013). *Geschäftsmodell-Innovation Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schaltegger, S., Freund, F. L., & Hansen, E. G.** (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95. <http://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
- Tiemann, I., & Fichter, K.** (2014). *Übersicht der Konzepte und Instrumente nachhaltiger Geschäftsmodellentwicklung*. Oldenburg und Berlin.



## Vorbereitung für Moderatoren

Die Moderatoren sollten folgende **Vorbereitungen** treffen:

- falls bisher nicht bekannt, sich mit der Methode Business Model Canvas vertraut machen (siehe z. B. Erklärungsvideos zum Thema „Business Model Canvas“, [S. 15](#))
- sich mit dem erweiterten Konzept Sustainable Business Canvas vertraut machen ([S. 6](#))
- Kontakt mit dem zu betreuenden Gründungsteam aufnehmen und den Stand der Erfahrungen/ Vorarbeiten bezogen auf die Geschäftsmodellentwicklung mit Business Model Canvas erfragen. Falls bereits ein Canvas vorhanden ist, die Teilnehmer bitten, dieses mitzubringen.
- sich mit der Geschäftsidee im Vorfeld auseinandersetzen: Was ist das Produkt? In welchem Anwendungsfeld soll es eingesetzt werden?
- Fragenkatalog anschauen ([S.8](#)) und zu der Gründungsideen passende Fragen vorselektieren (zu empfehlen sind vorgeschriebene Post-its mit relevanten Fragen oder Moderationskarten pro Geschäftsmodellelement)
- Regieplan anschauen
- Handout für Teilnehmer vorbereiten.

### Moderatoren, Raumanforderungen und das benötigte Material:

Ein **Hauptmoderator** führt durch den Workshop. Jeder Gruppe steht ein **Gruppenmoderator** zur Seite, der das Team durch die Fragen führt und Diskussionen moderiert. Es ist sehr ratsam erfahrene Moderatoren auszuwählen, die die Teams über den gesamten Workshop intensiv betreuen. Bei einer größeren Anzahl von Teams und begrenzter Anzahl an Moderatoren ist eine zwischenzeitliche eigenständige Arbeit der Teams am Canvas mit Hilfe eines Handouts (vgl. Anhang) denkbar. Dazu ist wichtig die Methodik am Anfang durch den Hauptmoderator vorzustellen (10–15 Min.).

Die **Raumgröße** sollte der Anzahl der Teams angemessen sein. Wichtig ist, dass in der Gruppenphase die Teams sich zurückziehen und ungestört arbeiten können. Zu empfehlen ist ein großer Raum, in dem in ausreichendem Abstand die Teams an Ihren Canvas (ggf. etwas abgeschirmt durch Pinnwände) arbeiten können.

### Folgende Materialien werden benötigt:

- Sustainable Business Canvas-Vorlage im Format A0 für jedes Team ([Download](#))
- Post-its (ggf. verschiedene Farben um bestimmte Inhalte zu unterscheiden, z. B. Nutzenversprechen für zahlende Kunde oder für nicht zahlende, wichtige Stakeholder),
- Stifte,
- Moderationskarten,
- Rote Klebepunkte,
- 1 Pinnwand pro Gruppe.

## Regieplan


Die Durchführung der Workshops sollte an den Erfahrungs- und Kenntnisstand der Teilnehmer mit der Methode Canvas und dem Reifegrad der Geschäftsmodellentwicklung angepasst werden. Liegt noch kein Business Model Canvas vor, soll das Geschäftsmodell unter Einsatz des Sustainable Business Canvas so erarbeitet werden, dass sowohl die klassischen als auch nachhaltigkeitspezifischen Fragen bearbeitet werden (Workshoptyp 1, 3–6 Teams, Dauer 4–5 Std.). Liegt jedoch bereits ein Business Model Canvas vor soll der Schwerpunkt der Bearbeitung auf den nachhaltigkeitspezifischen Fragen liegen (Workshoptyp 2, 3–6 Teams, Dauer 4–5 Std.).

### Regieplan zum Workshoptyp 1

#### Workshoptyp 1: Alles Wichtige im Blick! Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas

Business Model Canvas wurde noch nicht erarbeitet und soll nun unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte erarbeitet werden.

Zeit	Aktivitäten	Didaktische Tipps	Materialien
<b>Vorabinformationen für die Teilnehmer</b>			
<b>Verantwortlich: Gruppenmoderatoren</b>			
Hinweis auf das Online-Tool: <a href="https://start-green.net/tools/grundlagen/">https://start-green.net/tools/grundlagen/</a> Organisatorische Hinweise zu Zeitrahmen, Ablauf und Veranstaltungsort			
<b>Einführung (Plenum)</b>			
<b>Verantwortlich: Hauptmoderator</b>			
15–20 Min.	Empfang und Einführung: Ziel, Hintergrund, Zeitrahmen, Geheimhaltungsbedarf klären  kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmer inkl. Erwartungen	Gruppenmoderatoren halten die Erwartungen Ihrer Gruppen auf Moderationskarten fest	Moderationskarten, ggf. Pinnwand

Zeit	Aktivitäten	Didaktische Tipps	Materialien
<b>Aufwärmphase (Gruppenphase)</b>			
<b>Verantwortlich: Gruppenmoderatoren</b>			
15–20 Min.	<p>Gruppenmoderatoren ziehen sich mit Ihren Gruppen jeweils in die Raumecken zu den Pinnwänden zurück.</p> <p>Frage zum Aufwärmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet „nachhaltiges Wirtschaften“ für Euch?</li> <li>• Was zeichnet ein nachhaltiges Unternehmen aus?</li> </ul> <p>Das Ergebnis (einheitliches Gruppenverständnis über „nachhaltiges Wirtschaften“) ist an der Pinnwand festgehalten.</p>	<p>Einzelarbeit: Teammitglieder notieren auf Moderationskarten ihre Sichtweisen</p> <p>Jedes Teammitglied stellt kurz das Ergebnis der Gruppe vor und bringt seine Moderationskarten auf der Pinnwand an. Anschließend kurze moderierte Diskussion im Team.</p>	<p>Pinnwände, Moderationskarten</p>
<b>Erarbeitung des SBC unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (Gruppenphase)</b>			
<b>Verantwortlich: Gruppenmoderatoren</b>			
2,5 Std. Mit 1–2 Pausen von ca. 10 Min.	<p>Gruppenmoderatoren gehen die Felder durch.</p>  <p>Der Gruppenmoderator stellt die Fragen (ggf. durch Anbringen von Post-its) und moderiert durch die Diskussionen.</p> <p>Zunächst werden Fragen aus der klassischen Geschäftsmodellentwicklung vom Moderator für das jeweils betreffende Geschäftsmodellelement gestellt.</p> <p>Teilnehmer diskutieren die Fragen im Team unter Anleitung der Gruppenmoderatoren und erstellen Notizen. Diese werden am Canvas angebracht.</p>	<p>Die in der Grafik skizzierte Reihenfolge ist eine Empfehlung. Die Bearbeitung kann je nach Bedarf des Teams aber auch in anderer Reihenfolge erfolgen.</p> <p>Auf die Lesbarkeit der Notizen achten! (kurze Stichpunkte, große Schrift, gut sichtbaren Stifte nutzen, nicht zu kleine Post-its wählen)</p>	<p>Canvas-Vorlage im Format A0</p> <p>Von Moderatoren erstellte Moderationskarten bzw. Post-its mit relevanten Fragen, die gründer-spezifisch ausgewählt und situationsspezifisch gestellt werden</p> <p>Handouts für die Teilnehmer</p> <p>Stifte und Post-its</p>

Zeit	Aktivitäten	Didaktische Tipps	Materialien
	<p>Die Gruppenmoderatoren beobachten, ob die Teilnehmer von selbst nachhaltigkeitspezifische Aspekte in die Bearbeitung der Geschäftsmodellfelder einbringen. Wenn dies nicht oder nur teilweise der Fall ist, dann werden zusätzlich nachhaltigkeitspezifische Leitfragen zu dem entsprechenden Geschäftsmodellelement gestellt.</p> <p>Teams diskutieren die Fragen erneut unter Anleitung der Gruppenmoderatoren und erstellen weitere Notizen (ggf. grüne Farbe). Die Notizen werden am Canvas angebracht.</p> <p>Die Vorgehensweise wird für jedes Geschäftsmodellelement wiederholt.</p>		

## Diskussion des Geschäftsmodells (Gruppenphase)

**Verantwortlich: Gruppenmoderatoren**

15–20 Min.	<p>Betrachtung der Ergebnisse und Diskussion im Team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was folgt aus den Ergebnissen?</li> <li>• Wo liegt der ökologische und gesellschaftliche Nutzen des Geschäftsmodells?</li> <li>• Welche Fragen/Annahmen müssen noch geklärt/geprüft werden?</li> <li>• Wie sollen rot markierte Stellen des Geschäftsmodells bearbeitet werden? Welche konkreten Aufgaben/Arbeitsschritte folgen hieraus für die Weiterarbeit?</li> </ul>	<p>Felder mit offenen Fragen mit roten Punkten markieren</p> <p>Verweis auf weitere vertiefende Analyseinstrumente im Online-Tool!</p>	<p>Rote Klebepunkte</p> <p>(ggf. Arbeitskarten zur Notierung weiterer Schritte zum Mitnehmen)</p>
------------	---	--	---

Zeit	Aktivitäten	Didaktische Tipps	Materialien
<b>Vorbereitung der Abschlusspräsentation</b>			
<b>Verantwortlich: Teilnehmer</b>			
10 Min.	<p>Teams bereiten die Kurzpräsentation vor: Wer spricht?</p> <p>Welche Felder sind dem Team besonders wichtig und sollen präsentiert werden?</p>	<p>Alternativ zum Canvas und bei vorhandenem Internetzugang können auch Stichworte in das Online-Tool eingegeben und anschließend via Beamer präsentiert werden. Diese Variante eignet sich insbesondere bei vielen Teilnehmern oder zu wenig Platz rund um die Stellwände.</p>	<p>Bei Online-Variante: Laptop, Internetzugang, Beamer</p>
<b>Vorstellung der Ergebnisse (Plenum)</b>			
<b>Verantwortlich: Hauptmoderator</b>			
<p>30–60 Min.</p> <p>Je nach Anzahl der Teams</p>	<p>Das jeweilige Team stellt die erarbeiteten Ergebnisse vor (jeweils 5 Min.). Moderatoren und Teilnehmer geben Feedback und stellen Verständnisfragen (jeweils 5 Min.).</p>	<p>Präsentation am Canvas und Beschränkung auf ausgewählte Felder</p> <p>Alle Teilnehmer versammeln sich vor dem jeweiligen Canvas, Präsentation im Stehen</p>	<p>Bearbeitetes Canvas</p>
<b>Abschluss und Feedbackrunde (Plenum)</b>			
<b>Verantwortlich: Hauptmoderator</b>			
	<p>Feedbackrunde Teilnehmer und Verabschiedung</p>	<p>Kurzer Bezug zu den Moderationskarten mit Erwartungen vor dem Workshop: Erwartungen erfüllt?</p>	<p>Pinwand mit der Erwartungsabfrage der Eingangsphase</p>
	<p>Dokumentation der Arbeitsergebnisse für Gründer und Moderatoren</p>	<p>Fotoprotokoll</p> <p>(möglich ist auch, den Teilnehmern das Poster zur Verfügung zu stellen)</p>	

## Regieplan zum Workshoptyp 2

### Workshoptyp 2: Nachhaltig erfolgreich! Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit dem Sustainable Business Canvas

Ein Business Model Canvas wurde bereits von den teilnehmenden Team erarbeitet und soll nun vor dem Hintergrund der nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellentwicklung überprüft und weiterentwickelt werden. Im Workshop wird daher auf den Vorarbeiten aufgebaut und der Fokus auf nachhaltigkeitsorientierte Leitfragen gelegt.

Zeit	Aktivitäten	Didaktische Tipps	Materialien
<b>Vorabinformationen für die Teilnehmer</b>			
<b>Verantwortlich: Gruppenmoderatoren</b>			
Hinweis auf das Online-Tool: <a href="https://start-green.net/tools/grundlagen/">https://start-green.net/tools/grundlagen/</a> Organisatorische Hinweise zu Zeitrahmen, Ablauf und Veranstaltungsort			
<b>Einführung (Plenum)</b>			
<b>Verantwortlich: Hauptmoderator</b>			
15–20 Min.	Empfang und Einführung: Ziel, Hintergrund, Zeitrahmen, Geheimhaltungsbedarf klären  kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmer inkl. Erwartungen	Gruppenmoderatoren halten die Erwartungen Ihrer Gruppen auf Moderationskarten fest	Moderationskarten, ggf. Pinnwand
<b>Vorstellung der bisherigen Geschäftsideen (Gruppenphase)</b>			
<b>Verantwortlich: Gruppenmoderatoren</b>			
15–20 Min.	Gruppenmoderatoren ziehen sich mit Ihren Gruppen jeweils in die Raumecken zu den Pinnwänden zurück.  Die Teilnehmer werden aufgefordert, Ihre bisherigen Gedanken zu jeweiligen Canvasfeldern anhand des bisherigen mitgebrachten Canvas kurz vorzustellen. Der Moderator verschafft sich einen Überblick und stellt Verständnisfragen.		Mitgebrachter Canvas-Ausdruck

Zeit	Aktivitäten	Didaktische Tipps	Materialien
<b>Aufwärmphase (Gruppenphase)</b>			
<b>Verantwortlich: Gruppenmoderatoren</b>			
15–20 Min.	<p>Mögliche Fragen zum Aufwärmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet „nachhaltiges Wirtschaften“ für Euch?</li> <li>• Was zeichnet ein nachhaltiges Unternehmen aus?</li> </ul> <p>Das Ergebnis (einheitliches Gruppenverständnis über „nachhaltiges Wirtschaften“) ist an der Pinnwand festgehalten.</p>	<p>Einzelarbeit: Teammitglieder notieren auf Moderationskarten ihre Sichtweisen</p> <p>Jedes Teammitglied stellt kurz das Ergebnis der Gruppe vor und bringt seine Moderationskarten auf der Pinnwand an. Anschließend kurze moderierte Diskussion im Team.</p>	Pinnwände, Moderationskarten
<b>Erarbeitung des SBC unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (Gruppenphase)</b>			
<b>Verantwortlich: Gruppenmoderatoren</b>			
2,5 Std.  Mit 1–2 Pausen von ca. 10 Min.	<p>Gruppenmoderatoren gehen die Felder durch.</p>  <p>Der Gruppenmoderator stellt nachhaltigkeitspezifische Leitfragen (ggf. durch Anbringen von Post-its) und moderiert durch die Diskussionen.</p> <p>Teilnehmer diskutieren die Fragen im Team unter Anleitung der Gruppenmoderatoren und erstellen Notizen. Diese werden am Canvas angebracht.</p> <p>Die Vorgehensweise wird für jedes Geschäftsmodellelement wiederholt.</p>	<p>Die in der Grafik skizzierte Reihenfolge ist eine Empfehlung. Die Bearbeitung kann je nach Bedarf des Teams aber auch in anderer Reihenfolge erfolgen.</p> <p>Auf die Lesbarkeit der Notizen achten! (kurze Stichpunkte, große Schrift, gut sichtbaren Stifte nutzen, nicht zu kleine Post-its wählen)</p>	<p>Canvas-Vorlage im Format A0</p> <p>Von Moderatoren erstellte Moderationskarten bzw. Post-its mit relevanten Fragen, die gründer-spezifisch ausgewählt und situationsspezifisch gestellt werden</p> <p>Handouts für die Teilnehmer</p> <p>Stifte und Post-its</p>

Zeit	Aktivitäten	Didaktische Tipps	Materialien
<b>Diskussion des Geschäftsmodells (Gruppenphase)</b>			
<b>Verantwortlich: Gruppenmoderatoren</b>			
15–20 Min.	Betrachtung der Ergebnisse und Diskussion im Team <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was folgt aus den Ergebnissen?</li> <li>• Wo liegt der ökologische und gesellschaftliche Nutzen des Geschäftsmodells?</li> <li>• Welche Fragen/Annahmen müssen noch geklärt/geprüft werden?</li> <li>• Wie sollen rot markierte Stellen des Geschäftsmodells bearbeitet werden? Welche konkreten Aufgaben/Arbeitsschritte folgen hieraus für die Weiterarbeit?</li> </ul>	Felder mit offenen Fragen mit roten Punkten markieren  Verweis auf weitere vertiefende Analyseinstrumente im Online-Tool!	Rote Klebepunkte  (ggf. Arbeitskarten zur Notierung weiterer Schritte zum Mitnehmen)
<b>Vorbereitung der Abschlusspräsentation</b>			
<b>Verantwortlich: Teilnehmer</b>			
10 Min.	Teams bereiten die Kurzpräsentation vor: Wer spricht?  Welche Felder sind dem Team besonders wichtig und sollen präsentiert werden?	Alternativ zum Canvas und bei vorhandenem Internetzugang können auch Stichworte in das Online-Tool eingegeben und anschließend via Beamer präsentiert werden. Diese Variante eignet sich insbesondere bei vielen Teilnehmern oder zu wenig Platz rund um die Stellwände.	Bei Online-Variante: Laptop, Internetzugang, Beamer
<b>Vorstellung der Ergebnisse (Plenum)</b>			
<b>Verantwortlich: Teilnehmer</b>			
30–60 Min.  Je nach Anzahl der Teams	Das jeweilige Team stellt die erarbeiteten Ergebnisse vor (jeweils 5 Min.). Moderatoren und Teilnehmer geben Feedback und stellen Verständnisfragen (jeweils 5 Min.).	Präsentation am Canvas und Beschränkung auf ausgewählte Felder  Alle Teilnehmer versammeln sich vor dem jeweiligen Canvas, Präsentation im Stehen	Bearbeitetes Canvas



Zeit	Aktivitäten	Didaktische Tipps	Materialien
<b>Abschluss und Feedbackrunde (Plenum)</b>			
<b>Verantwortlich: Hauptmoderator</b>			
	Feedbackrunde Teilnehmer und Verabschiedung	Kurzer Bezug zu den Moderationskarten mit Erwartungen vor dem Workshop: Erwartungen erfüllt?	Pinnwand mit der Erwartungsabfrage der Eingangsphase
	Dokumentation der Arbeitsergebnisse für Gründer und Moderatoren	Fotoprotokoll  (möglich ist auch, den Teilnehmern das Poster zur Verfügung zu stellen)	



# Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas

Verfasser: Irina Tiemann und Klaus Fichter

Unter Mitarbeit von  
Anne Seela, Karsten Hurrelmann, Universität Oldenburg und  
Alexander Hain, Borderstep Institut

## Handout für Teilnehmer

Kontakt:  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Fakultät II – Department für Wirtschafts- und  
Rechtswissenschaften  
Apl. Professur Innovationsmanagement & Nachhaltigkeit  
  
[www.uol.de/innovation](http://www.uol.de/innovation)

Veranstalter:



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## Sustainable Business Canvas

Im Rahmen der Initiative StartUp4Climate wurde auf Basis des Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) ein Modell entwickelt, das nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellentwicklung ermöglicht: Sustainable Business Canvas. Im Sustainable Business Canvas wird ein integrativer Ansatz verfolgt. Dabei werden zu jedem Geschäftsmodellelement neben klassischen Fragen zum Geschäftsmodell auch nachhaltigkeitspezifischen Fragestellungen thematisiert.


Die Reihenfolge in der Grafik und in der Auflistung der Leitfragen dient der Orientierung und kann während der Bearbeitung variiert werden.




Quelle: (Fichter & Tiemann, 2015)

Abbildung : Sustainable Business Canvas


## Hinweise

-  Die Felder sollten so spezifisch wie möglich ausgefüllt werden. Enthalten die einzelnen Elemente mehrheitlich Angaben, die genauso gut bei einer Vielzahl von anderen Unternehmen auftauchen könnten, sind sie vermutlich zu allgemein.


---

-  Fokussieren Sie jeweils auf die wichtigen, strategischen Faktoren und verzichten Sie auf Vollständigkeit. Bei der Kostenstruktur muss zum Beispiel nicht jede Position genannt werden, sondern nur etwa die drei größten Faktoren.


---

-  Vermeiden Sie Phrasen! Wenn Sie allgemein von „besseren Service“, „höhere Qualität“, „innovativer als der Wettbewerb“ oder sonstigen vermeintlichen Vorteilen sprechen, sollten Sie deutlich machen, auf welche Weise Sie diese tatsächlich erreichen und ob den ggf. höheren Kosten eine entsprechende Zahlungsbereitschaft gegenüber steht.

---

-  Gerade bei nachhaltigkeitsorientierten Start-ups sind die (zahlenden) Kunden nicht immer identisch mit den Nutzern. In diesem Fall empfiehlt es sich, die verschiedenen Beziehungen im Canvas mit unterschiedlichen Farben zu markieren, damit sich Kunden und Nutzer analytisch trennen lassen.

---

-  Das mit Hilfe des Sustainable Business Canvas erarbeitete Geschäftsmodell sollte nicht als ein finales Produkt, sondern als eine in mehreren Iterationen zu optimierende Version verstanden werden. Dabei sollten offenen Fragen und potenziellen Schwachstellen des Geschäftsmodells identifiziert und in geeigneten Iterationsschleifen bearbeitet werden.

## Fragenkatalog

Die hier aufgeführten Fragen sollen als eine Fragensammlung verstanden werden, aus welcher Sie für Ihre Geschäftsidee relevanten Fragen auswählen können. Starten Sie mit Überlegungen zu Vision & Mission. Hier legen Sie die Grundlagen für die übrigen Canvas-Felder. Danach nehmen Sie am besten das Nutzenversprechen und die Kunden ins Visier, um von Anfang an kundenorientiert vorzugehen. Sind die Kundengruppen und der Kundennutzen diffus, besteht das Risiko einen ausgefeiltes Geschäftsmodell für einen nicht existierenden Markt zu entwerfen.



### Geschäftsmodell Vision/Mission

- Beschreiben Sie kurz und verständlich Ihre Vision: Welches langfristige Ziel bestimmt die Richtung für Ihr Geschäftsmodell?

Eine Vision ist mehr als die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens. Sie besagt in Kurzform, wofür Ihr Unternehmen in Zukunft stehen soll. Eine Vision ist ein attraktives Bild für eine erreichbare Wirklichkeit.

- Welche Mission verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Durch welche Werte ist ihr Geschäftsmodell bestimmt?

Die Mission beschreibt den Zweck des Unternehmens und seine Ziele. Sie wird aus der Vision abgeleitet und dient als Orientierung. Werte und Verhaltensstandards sind weitere Bestandteile der Mission.

- Welche Nachhaltigkeitsprinzipien spielen für ihre Geschäftsidee eine Rolle? Erläutern Sie dies knapp!

- Resilienz: Vermeidung von Produktions- oder Lieferausfällen oder unternehmensgefährdenden Systemzusammenbrüchen durch ein störungsrobustes Management
- Effizienz: Senkung des Einsatzes an Umweltressourcen pro Outputeinheit;
- Konsistenz: Vermeidung von Schadstoffen oder Vergiftung, Einsatz nachwachsender Rohstoffe und biologischer Prinzipien, Sicherstellung geschlossener Stoffkreisläufe, Recycling;
- Suffizienz: z. B. nachhaltige Lebensstile und Konsummuster, Verbrauch nur von Notwendigem;
- Vermeidung unvertretbarer Risiken: Vermeidung von Technologien großer Eingriffstiefe und unsicherer Folgen wie z. B. Atomkraft;
- Verteilungsgerechtigkeit: Gerechte Verteilung von Ressourcen und Einkommen innerhalb einer Generation, Generationengerechtigkeit in aufeinanderfolgenden Generationen

- Wie trägt die Nachhaltigkeit zum ökonomischen Erfolg Ihrer Geschäftsidee bei?
  - Kostenreduktion: Kosteneinsparungen für Sie oder Ihre Kunden, Schlüsselpartner, weitere Stakeholder z. B. durch nachhaltigere Produktionsprozesse mit einem niedrigen Energiebedarf, längere Nutzungsdauer der Produkte oder durch ganzheitliche Konzepte wie „Nutzen statt Besitzen“ oder „Cradle to Cradle“
  - Risikoreduktion: Aktiver Umgang und Kontrolle von Risiken, z. B. Umweltrisiken, Regulationsrisiken, Vermeidung von Reputationsverlusten
  - Umsatz und Gewinnsteigerung: z. B. Ansprache neuer Kundengruppen, Erzielen höherer Margen durch nachhaltige Produkte
  - Effizienzvorteile: z. B. Vorteile durch ein effizientes Abfallmanagement und verringertes Ressourcenverbrauch
  - Reputation und Branding: z. B. Erhöhung der Kundenloyalität und Zahlungsbereitschaft durch nachhaltige Produkte
  - Attraktivität für Mitarbeiter: Erhöhung der Attraktivität der Gründung für weitere Mitarbeiter durch z. B. sinnstiftende Tätigkeiten und bessere Identifikation mit nachhaltigen Unternehmensaufgaben
  - Innovationsvorteil: Nachhaltigkeit als Quelle für Innovation und strategischer Wettbewerbsvorteil, z. B. Kommerzialisierung Green Technologies
  - Netzwerkvorteil: Vorteile aus Kooperationen mit wichtigen Akteuren und erfolgsrelevanten Stakeholdern auf Basis von gemeinsamen ökonomischen und gesellschaftlichen Mehrwerten („shared-value“)

- Inwieweit sind Klimaschutz- und Klimaanpassung für Ihr Geschäftsmodell von Bedeutung?



## Nutzenversprechen

- Beschreiben Sie Ihr Wertangebot/ Nutzenversprechen (Produkt, Dienstleistung)!

Die Begrifflichkeiten Nutzenversprechen und Wertangebot werden in der Literatur häufig synonym verwendet. Mit Ihrem Geschäftsmodell schaffen Sie Werte für Kunden bzw. versprechen Sie einen Nutzen.

- Welches Kundenproblem werden Sie damit lösen?

Warum soll der Kunde ihr Produkt/ ihre Dienstleistung/ ihr Nutzenversprechen erwerben?  
Was ist einzigartig an dem Nutzenversprechen?

- Beschreiben Sie die positiven Auswirkungen Ihres Angebots auf die Umwelt und Gesellschaft!

Eine positive Auswirkung des Nutzenangebots auf die Umwelt: z.B. Einsparung von Ressourcen, Verringerung der CO2 Emissionen oder Beitrag zur Erhaltung der Biodiversität, Beitrag zur Klimaanpassung. Positive Auswirkungen auf die Gesellschaft: z. B. faire Arbeitsbedingungen, Bildungsangebote oder Besserstellung benachteiligter Gruppen.

- Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden?



## Kunden

- Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

- Welche Kundensegmente sollen bedient werden? Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe so genau wie möglich!

- Wie soll die Kundenbeziehung gestaltet werden? Welche Kommunikations- und Vertriebskanäle sind geeignet?

- Welche Bedeutung hat „Nachhaltigkeit“ für Ihre Kunden jetzt und voraussichtlich in der Zukunft?

- Führen die Auswirkungen des Klimawandels absehbar zu einer veränderten Nachfrage?



## Wettbewerber

- Wer sind relevante Wettbewerber?

● Wie stark ist der Wettbewerb im Markt?

● Was ist Ihr Wettbewerbsvorteil?

● Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit auf dem relevanten Markt des Gründungsvorhabens?

● Wie kann durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsprinzipien wie z. B. Energieeffizienz, Kreislaufwirtschaft oder Klimaangepasstheit (Resilienz) ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden?

## Stakeholder: Für das Geschäftsmodell erfolgsrelevante Anspruchsgruppen



Stakeholder sind Akteure, die von der Unternehmenstätigkeit oder deren Ergebnis betroffen sind. Sie sind dann relevant, wenn sie den Unternehmenserfolg maßgeblich positiv oder negativ beeinflussen können. Z. B.:

- Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
- Mitarbeiter und deren Familie und Angehörige
- Finanzielle Interessengruppen, wie Investoren, Banken, Kreditgeber, die öffentliche Hand (durch staatliche Mittel/ Programme)
- Wissenschaftliche Einrichtungen
- Kommunen
- die Umwelt (bzgl. Energienutzung und Umweltverschmutzung) – als Stellvertreter der Menschheit
- der Staat als Empfänger von Steuergeldern und Bereitsteller von Sozialleistungen

● Wer sind weitere (neben Kunden und Schlüsselpartner) erfolgsrelevante Stakeholder für Ihr Geschäftsmodell?

● Wie ist deren Einflussmacht auf das Unternehmen? Inwieweit verändern sich durch Umwelt- oder Klimaveränderungen die Bedeutung einzelner Stakeholder?



## Stakeholder: Für das Geschäftsmodell erfolgsrelevante Anspruchsgruppen



Stakeholder sind Akteure, die von der Unternehmenstätigkeit oder deren Ergebnis betroffen sind. Sie sind dann relevant, wenn sie den Unternehmenserfolg maßgeblich positiv oder negativ beeinflussen können. Z. B.:

- Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
- Mitarbeiter und deren Familie und Angehörige
- Finanzielle Interessengruppen, wie Investoren, Banken, Kreditgeber, die öffentliche Hand (durch staatliche Mittel/ Programme)
- Wissenschaftliche Einrichtungen
- Kommunen
- die Umwelt (bzgl. Energienutzung und Umweltverschmutzung) – als Stellvertreter der Menschheit
- der Staat als Empfänger von Steuergeldern und Bereitsteller von Sozialleistungen

● Wer sind weitere (neben Kunden und Schlüsselpartner) erfolgsrelevante Stakeholder für Ihr Geschäftsmodell?

● Wie ist deren Einflussmacht auf das Unternehmen? Sind diese dem Unternehmen und der Geschäftsidee positiv, negativ oder neutral bestimmt?

● Generiert Ihr Geschäftsmodell einen zusätzlichen Nutzen für weitere Stakeholder oder können bisher unbefriedigte Bedürfnisse weiterer Akteure berücksichtigt und genutzt werden?

● Müssen bestimmte Stakeholder in die Geschäftsmodellentwicklung Ihres Vorhabens eingebunden werden?

## Ertragsmodell



● Welche Arten von Ertrag möchten Sie erzielen? Wie soll das Preismodell gestaltet sein?

● Für welchen Nutzen sind Ihre Kunden wirklich zu zahlen bereit? Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft Ihrer Kunden?

- Gibt es mehrere Ertragsquellen? Wie viel trägt jede Ertragsquelle zum Gesamtumsatz bei?

- Ermöglicht die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit einen verbesserten Zugang zu Erlösquellen (z. B. staatliche Förderprogramme, höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden)? Wenn ja, welche?

- Wird Ihr Start-up durch eine nachhaltige Ausrichtung attraktiver für Geldgeber? Wenn ja, für welche?

Beispiel: staatliche Förderprogramme, höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden oder höhere Kundenbindung



## Schlüsselaktivitäten

- Welche zentralen Aktivitäten sind für die Umsetzung Ihres Nutzenversprechens notwendig?

- Welche der Aktivitäten führen Sie selbst aus? Wofür brauchen Sie Partner?

- Auf welcher Wertschöpfungsstufe positionieren Sie sich? Wie begründen Sie das?

- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei Ihren Schlüsselaktivitäten? Inwiefern ist die nachhaltige Gestaltung/ Umsetzung Ihrer Schlüsselaktivitäten für die Erfüllung Ihres Nutzenversprechens wichtig? (z. B. effiziente und sichere Prozesse, Zertifizierung)

- Wie müssen Schlüsselaktivitäten gestaltet werden, damit das Unternehmen nachhaltiger ist? (Können beispielsweise in Beschaffung, Herstellung, Transport und/oder Konsum Energie-, Rohstoff- oder Wasserverbrauch effizienter, gerechter oder sicherer gestaltet werden?)

- Welche Risiken (z. B. Änderung gesetzlicher Auflagen, Reputationsverlust etc.) können durch nachhaltigere Schlüsselaktivitäten vermieden werden?



## Schlüsselressourcen

- Welche Schlüsselressourcen und -fähigkeiten sind für die Umsetzung Ihres Nutzenversprechens notwendig?
- Welche davon sind bereits vorhanden, welche müssen erworben oder wofür müssen Partner gefunden werden?
- Sind im Gründungsteam bereits Ressourcen und Fähigkeiten zur Einhaltung der definierten Nachhaltigkeitsanforderungen vorhanden oder braucht das Team dazu externe Unterstützung?
- Falls umweltkritische Produktionsfaktoren zu den Schlüsselressourcen gehören, wie kann der Einsatz minimiert oder eliminiert werden?
- Findet das Kreislaufprinzip bei der Nutzung von Schlüsselressourcen Anwendung? (Gibt es z. B. ein Rücknahme-/Recycling-System?)



## Schlüsselpartnerschaften

- Welche Schlüsselpartner (Lieferanten, Fachexperten, Verbände, Förderer) benötigen Sie um ihr Nutzenversprechen zu erfüllen? Wie identifizieren Sie diese?
- Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?
- Welche Partner benötigen Sie, um Ihr Angebot nachhaltig zu gestalten? Wer kann Sie darüber hinaus unterstützen (z. B. Verbände/ Organisationen)?

- Welche Nachhaltigkeitsanforderungen sind entlang Ihrer Wertschöpfungskette relevant? Wie können Sie diese Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen?

Eine Wertschöpfungskette definiert alle Stufen des Produktions-/Dienstleistungsprozesses einschließlich aller vor- und nachgelagerten Tätigkeiten.



## Kostenstruktur

- Welche Kosten werden durch ihre Schlüsselaktivitäten verursacht? Welches sind die Hauptkostenträger für Ihr Vorhaben? (Produktion, Vertrieb, Logistik etc.?)

- Beschreiben Sie Ihre Kostenstruktur! Gehen Sie dabei auf fixe und variable Kosten ein!

- Welche Hauptinvestitionen müssen Sie tätigen?

- Können Kosten durch Einsparungen im Ressourcenverbrauch gesenkt werden?

- Können zukünftig zusätzliche Kosten entstehen, wenn nicht nachhaltig gehandelt wird?

- Fallen zusätzliche Kosten für die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte an?

Müssen zusätzliche Kosten z. B. für Umwelt-/Nachhaltigkeitszertifizierungen oder für ein Rücknahme-/Recycling-System berücksichtigt werden?

Foto Titelseite: © Carl von Ossietzky Universität Oldenburg | Abbildung Sustainable Business Canvas/Icons: © sinnwerkstatt Medienagentur GmbH – veröffentlicht unter der Creative Commons Lizenz „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International“ (Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>)



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.  
(Lizenz: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.de>)