

# **Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas:**

Moderationsleitfaden zur Durchführung von Workshops

Verfasser: Irina Tiemann und Klaus Fichter

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

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Fakultät II - Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Fachgebiet Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit

D-26111 Oldenburg

Tel. +49.(0)441.798-4762

Fax +49.(0)441.798-4998

[klaus.fichter@uni-oldenburg.de](mailto:klaus.fichter@uni-oldenburg.de)

[www.innovation.uni-oldenburg.de](http://www.innovation.uni-oldenburg.de)

Oldenburg und Berlin 2015

# Vorbemerkungen

Zitiervorschlag:

Tiemann, I. und Fichter, K. (2015): Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas: Moderationsleitfaden zur Durchführung von Workshops, Oldenburg und Berlin.

Dieser Leitfaden ist im Rahmen der StartUp4Climate Initiative entstanden. StartUp4Climate ist die weltweit erste nationale Gründerinitiative für eine grüne und kohlenstoffarme Wirtschaft ([www.startup4climate.de](http://www.startup4climate.de)).

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



<b>1</b>	<b>Hintergrund</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ziele und Voraussetzungen</b>	<b>1</b>
2.1	Zielgruppe des Leifadens	1
2.2	Ziele des Workshops	1
2.3	Voraussetzungen für die Workshopteilnahme	2
<b>3</b>	<b>Sustainable Business Canvas</b>	<b>2</b>
3.1	Beschreibung des Konzepts	2
3.2	Fragenkatalog	5
<b>4</b>	<b>Vorbereitung für Moderatoren</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Regieplan</b>	<b>10</b>
5.1	Regieplan zum Workshoptyp 1	10
5.2	Regieplan zum Workshoptyp 2	12
<b>6</b>	<b>Anknüpfung an weiterführende Analyseinstrumente</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>Sammlung relevanter Online-Videos und -Inhalte</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>17</b>
	<b>Handout für die Teilnehmer</b>	<b>18</b>

# 1 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 eigenes Konzept zur Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsmodellentwicklung erarbeitet (Fichter & Tiemann, 2015). 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 Lehrveranstaltung Eco-Venturing 2014/2015 an der Universität Oldenburg getestet und optimiert.

Neben dem Workshopkonzept wird das Sustainable Business Canvas als online Tool umgesetzt. Voraussichtlich im Frühjahr 2016 wird das Tool auf dem Portal [www.start-green.net](http://www.start-green.net) zur Verfügung stehen. Somit werden die Workshopteilnehmer die Möglichkeit haben 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 vertiefen.

## 2 Ziele und Voraussetzungen

### 2.1 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.

### 2.2 Ziele des Workshops

Im Rahmen des Workshops sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Die Teilnehmer werden für nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen sensibilisiert.

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

### 2.3 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 soweit 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.

## 3 Sustainable Business Canvas

### 3.1 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, wird

somit das Business Model Canvas als Basismodell für die weitere Vorgehensweise priorisiert. 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 Geschäftsmodellelemente 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 unternehmensinterner 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, E. Michael & 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; Bo-

cken, 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 Frageerstellung 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.

**Abbildung 1: Sustainable Business Canvas**



Quelle: (Fichter & Tiemann, 2015)

## 3.2 Fragenkatalog

Im Sustainable Business Canvas Konzept wird ein integrativer Ansatz verfolgt. Dabei werden zu jedem Geschäftsmodellelement neben klassischen auch nachhaltigkeitspezifischen Fragen zum Geschäftsmodell gestellt.

Die hier aufgeführten Fragen sollen als eine Fragensammlung verstanden werden, aus welcher die relevanten 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**

- Welches langfristige Ziel verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Wo soll Ihr Start-up in fünf oder zehn Jahren stehen?
- Durch welche Werte wird Ihr Unternehmen bestimmt sein? Welche Mission verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Welche Aufgabe erfüllen Sie in dieser Welt?
- Wie lässt sich Ihre Vision und Mission kurz und verständlich beschreiben?
- **Welche Rolle sollen ökonomische, ökologische oder gesellschaftliche Nachhaltigkeitsziele spielen?**
- **Welchen konkreten Beitrag wird Ihr Start-up zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen in fünf oder zehn Jahren geleistet haben?**

### **Nutzenversprechen**

- Beschreiben Sie Ihr Wertangebot (Produkt, Dienstleistung)!
- Welches Kundenproblem werden Sie damit lösen? Warum soll der Kunde ihr Produkt/ ihre Dienstleistung/ ihr Nutzenversprechen erwerben? Was ist einzigartig an dem Nutzenversprechen?
- **Wie konkret ist Ihr Nutzenversprechen mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit vereinbar?**
- **Hat Ihr Angebot positive oder negative Wirkungen auf Umwelt und/oder Gesellschaft? Welche?**
- **Werden Nachhaltigkeitsprinzipien verletzt? Welche und warum? Können Sie die negativen Auswirkungen kompensieren?**
- **Wie trägt die Integration der Nachhaltigkeit zum Kundennutzen bei?**
- **Lässt sich der nachhaltige Nutzenbeitrag mit Hilfe von produktbezogenen Umwelt-/Nachhaltigkeitsstandards messen bzw. belegen (Zertifizierung, Label, Siegel)?**



## **Kunden**

- Wer sind Ihre Kunden? Gibt es Schlüsselkunden?
- Welche Kundensegmente sollen bedient werden? Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe so genau wie möglich!
- **Welche Bedeutung hat „Nachhaltigkeit“ für Ihre Zielgruppe/ Ihre Schlüsselkunden jetzt und voraussichtlich in der Zukunft?**
- **Falls für Ihr Geschäftsmodell Nachhaltigkeit bislang wenig Bedeutung hat: Können zusätzliche Kunden durch eine nachhaltige Ausrichtung Ihrer Geschäftsidee erreicht werden?**
- Wie soll die Kundenbeziehung gestaltet werden? Welche Kommunikations- und Vertriebskanäle sind geeignet?
- **Ist ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitszertifikat/ -siegel für Ihre Kunden wichtig?**
- **Können durch Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue grüne Märkte erschlossen werden?**

## **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?**
- **Kann durch Berücksichtigung einzelner Nachhaltigkeitsprinzipien ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden? Welcher? Ist dieser Vorteil schnell kopierbar?**

## **Stakeholder: Für das Geschäftsmodell erfolgsrelevante Anspruchsgruppen**

Unter **Stakeholders** versteht man alle Personen und Organisationen, die ein Interesse an der Unternehmung haben.

- *Mitarbeiter und deren Familie und Angehörige*
- *Kunden und Lieferanten*
- *Finanzielle Interessengruppen, wie Investoren, Banken, Kreditgeber, die öffentliche Hand (durch staatliche Mittel/Programme)*
- *Vermieter und Mieter*
- *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/Akteure 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/Akteure oder können bisher unbefriedigte Bedürfnisse weiterer Akteure berücksichtigt und genutzt werden?
- Müssen bestimmte Stakeholder in Ihre Geschäftsmodellentwicklung Ihres Vorhabens eingebunden werden?

### **Ertragsmodell**

- Welche Arten von Ertrag möchten Sie erzielen? Wie soll das Preismodell gestaltet sein?
- Für welche Werte/Nutzen sind Ihre Kunden wirklich zu zahlen bereit? Kennen Sie 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?
- Sind durch die Einhaltung von einem oder mehreren Nachhaltigkeitsprinzipien höhere Preise oder eine stärkere Kundenbindung erzielbar?
- Wird Ihr Start-up durch eine nachhaltige Ausrichtung attraktiver für Geldgeber? Wenn ja, für welche?

### **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? (effiziente und sichere Prozesse, Zertifizierung).
- Gibt es Schlüsselaktivitäten, die nachhaltiger gestaltet werden können?
- Können beispielweise in Beschaffung, Herstellung, Transport und/oder Konsum Energie-, Rohstoff- oder Wasserverbrauch effizienter, gerechter oder sicherer gestaltet werden?
- Können bestimmte Risiken wie z.B. Reputationsverlust, gesetzliche Auflagen 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?**
- **Wird Ihre Gründung durch die Nachhaltigkeitsorientierung attraktiver für zukünftige Mitarbeiter?**
- **Gehören zu den Schlüsselressourcen umweltkritische Produktionsfaktoren? Kann der Verbrauch minimiert oder auf weniger kritische Ressourcen umgestellt werden?**
- **Findet das Kreislaufprinzip bei der Nutzung von Schlüsselressourcen Anwendung? Gibt es z.B. ein Rücknahme-/Recycle-System?**

## **Schlüsselpartnerschaften**

- Welche Partner benötigen Sie um ihr Nutzenversprechen zu erfüllen?
- Wer sind die wichtigsten Geschäftspartner und Lieferanten? Wie identifizieren Sie diese?
- Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?
- **Welche Partner sind für die Einhaltung ihrer Nachhaltigkeitsanforderungen notwendig? Wer kann Sie darüber hinaus unterstützen? (z.B. Verbände/ Organisationen?)**
- **Welche Nachhaltigkeitsanforderungen sind entlang Ihrer Wertschöpfungskette (Schlüsselpartner aus vor- und nachgelagerten Stufen inbegriffen) relevant? Inwiefern beurteilen Sie dies als Chance oder Risiko?**

## **Kostenstruktur**

- Welche Kosten verursachen Ihre Schlüsselaktivitäten/-ressourcen? Welches sind die Hauptkostenträger für Ihr Vorhaben? Produktion, Vertrieb, Logistik etc.?
- Beschreiben Sie Ihre Kostenstruktur (fixe Kosten, variable Kosten)?
- Welche Hauptinvestitionen müssen Sie tätigen?
- **Können Kosten durch Einsparungen im Ressourcenverbrauch gesenkt werden?**
- **Können zukünftig Kosten entstehen, wenn Nachhaltigkeitsprinzipien nicht beachtet werden?**

- **Fallen zusätzliche Kosten für die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte an? Müssen zusätzliche Kosten z.B. für Umwelt-/Nachhaltigkeitszertifizierungen oder für ein Rücknahme-/Recycle-System berücksichtigt werden?**

## 4 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“ in Kap. 7)
- sich mit dem erweiterten Konzept Sustainable Business Canvas vertraut machen (vgl. Kap. 3)
- falls möglich, sich mit der Geschäftsidee im Vorfeld auseinandersetzen: Was ist das Produkt? In welchem Anwendungsfeld soll es eingesetzt werden?
- wenn bereits ein klassisches Canvas vorliegt, dieses im Vorfeld anschauen und die Teilnehmer bitten den aktuellen Stand zum Workshop mitzubringen
- Fragenkatalog anschauen (vgl. Kap. 3.2) und zu der Gründungsideen passende Fragen vorselektieren (zu empfehlen sind vorgeschrieben Post-Its mit relevanten Fragen oder Moderationskarten pro Geschäftsmodellelement)
- Regieplan anschauen

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, 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, Pinnwände.

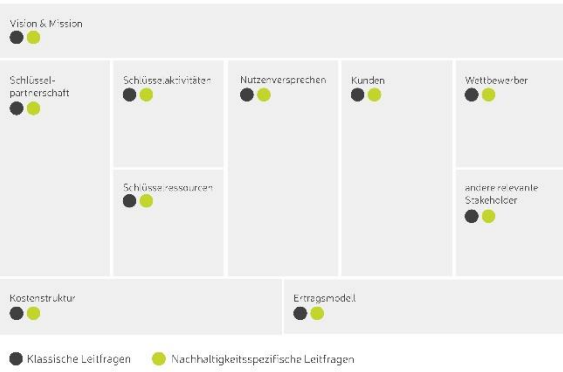
## 5 Regieplan

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 h). 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 h).

### 5.1 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	Zuständigkeit	Materialien
<b>Vorabinformationen</b>			
Hinweis auf das online Tool auf <a href="http://www.start-green.net">www.start-green.net</a> Ab Frühjahr 2016 verfügbar!			
<b>Einführung (Plenum)</b>			
15-20 Min.	Empfang und Einführung durch den Hauptmoderator: Ziel, Hintergrund, Zeitrahmen, Geheimhaltungsbedarf klären  kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmer inkl. Erwartungen	Hauptmoderator  Gruppenmoderatoren halten die Erwartungen Ihrer Gruppen auf Moderationskarten fest	Moderationskarten, ggf. Pinnwand
<b>Aufwärmphase (Gruppenphase)</b>			
15 Min.	Gruppenmoderatoren ziehen sich mit Ihren Gruppen jeweils in die Raumecken zu den Pinnwänden zurück.  Frage zum Aufwärmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet „nachhaltiges Wirtschaften“ für Euch?</li> <li>• Was zeichnet ein nachhaltiges Unternehmen aus?</li> </ul>	Gruppenmoderatoren	Pinnwände
	Einzelarbeit: Teammitglieder notieren auf Moderationskarten ihre Sichtweisen		Moderationskarten
	Jedes Teammitglied stellt kurz das Ergebnis der Gruppe vor und bring seine Moderationskarten auf	Gruppenmoderatoren	Pinnwand

	der Pinnwand an. Anschließend kurze moderierte Diskussion im Team.		
	Das Ergebnis (einheitliches Gruppenverständnis über „nachhaltiges Wirtschaften“) ist an der Pinnwand festgehalten.		
<b>Erarbeitung des SBC unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (Gruppephase)</b>			
<p>2,5 h</p> <p>Mit 1-2 Pausen im Umfang von ca. 10 Min.</p>	<p>Gruppenmoderatoren gehen die Felder durch.</p> 	Gruppenmoderatoren	<p>Pinnwand mit der Canvas-Vorlage im Format A0</p> <p>Von Moderatoren erstellte Moderationskarten bzw. Post-its mit relevanten Fragen, die gründungsspezifisch ausgewählt und situationspezifisch gestellt werden bzw. Handouts für die Teilnehmer</p>
	<p>Der Gruppenmoderator stellt die Fragen (ggf. durch Anbringen von Post-its) und moderiert durch die Diskussionen.</p> <p>Fragen: Zunächst werden Fragen aus der klassischen Geschäftsmodellentwicklung vom Moderator für das jeweils betreffende Geschäftsmodellelement gestellt.</p> <p>Teilnehmer diskutieren die Fragen unter Anleitung der Gruppenmoderatoren und erstellen Notizen. Die Notizen werden am Canvas angebracht.</p>	Gruppenmoderatoren	
	<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>	Gruppenmoderatoren	Eigene Moderationskarten/ Post-its mit relevanten Fragen
	<p>Teams diskutieren die Fragen erneut unter Anleitung der Gruppenmoderatoren und erstellen weitere Notizen (ggf. grüne Farbe). Die Notizen werden am Canvas angebracht.</p>		Ggf. Grüne Post-its
	<p>Die Vorgehensweise wird für jedes Geschäftsmodellelement wiederholt.</p>		
<b>Diskussion des Geschäftsmodells (Gruppephase)</b>			

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? (Felder mit offenen Fragen mit roten Punkten markieren)</li> <li>• Wie sollen rot markierte Stellen des Geschäftsmodells bearbeitet werden? Welche konkreten Aufgaben/Arbeitsschritte folgen hieraus für die Weiterarbeit? (ggf. Arbeitskarten zum Mitnehmen)</li> </ul> <p><b>Verweis auf weitere vertiefende Analyseinstrumente im online Tool (Ab Frühjahr 2016 verfügbar!)</b></p>	Gruppenmoderatoren	Rote Klebepunkte
<b>Vorstellung der Ergebnisse (Plenum)</b>			
Je nach Anzahl der Teams 30-60 Min.	Das jeweilige Team stellt die erarbeitenden Ergebnisse vor (5 Min.). Dozenten und Teilnehmer geben Feedback und stellen Verständnisfragen (5 Min.).	Hauptmoderator moderiert	
<b>Abschluss und Feedbackrunde (Plenum)</b>			
15-20 Min.	Feedbackrunde Teilnehmer	Hauptmoderator	Ggfs. Fragebogen
	Kurzer Bezug zu den Moderationskarten mit Erwartungen vor dem Workshop: Erwartungen erfüllt?		Moderationskarten Erwartungen
	Dokumentation der Arbeitsergebnisse für Gründer und Dozenten	Fotoprotokoll durch Gruppenmoderatoren	Fotoapparat


## 5.2 Regieplan zum Workshoptyp 2

**Workshoptyp 2: Nachhaltig erfolgreich! Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit dem Sustainable Business Canvas** (Business Model Canvas wurde bereits erarbeitet und soll nun vor dem Hintergrund der nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellentwicklung überprüft werden)

Zeit	Aktivitäten	Zuständigkeit	Materialien
<b>Vorabinformationen</b>			
Hinweis auf das online Tool auf <a href="http://www.start-green.net">www.start-green.net</a> Ab Frühjahr 2016 verfügbar!			
<b>Einführung (Plenum)</b>			

15-20 Min.	Empfang und Einführung durch den Hauptmoderator: Ziel, Hintergrund, Zeitrahmen, Geheimhaltungsbedarf klären  kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmer inkl. Erwartungen	Hauptmoderator  Gruppenmoderatoren halten die Erwartungen Ihrer Gruppen auf Moderationskarten fest	Moderationskarten, Pinnwand
<b>Vorstellung der bisherigen Geschäftsideen (Gruppenphase)</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 eines mitgebrachten Canvas-Ausdrucks kurz vorzustellen. Der Moderator verschafft sich einen Überblick und stellt Verständnisfragen.	Gruppenmoderatoren	Mitgebrachter Canvas-Ausdruck
<b>Aufwärmphase (Gruppenphase)</b>			
15 Min.	Frage zum Aufwärmen:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet „nachhaltiges Wirtschaften“ für Euch?</li> <li>• Was zeichnet ein nachhaltiges Unternehmen aus?</li> </ul>	Gruppenmoderatoren	Pinnwände
	Einzelarbeit: Teammitglied notieren auf Moderationskarten ihre Sichtweisen		Moderationskarten
	Jedes Teammitglied stellt kurz das Ergebnis im Team vor und bring seine Moderationskarten auf der Pinnwand. Anschließend kurze Diskussion im Team, unter Moderation der Gruppenmoderatoren.	Gruppenmoderatoren	Pinnwand
	Das Ergebnis (einheitliches Verständnis in der Gruppe über nachhaltiges Wirtschaften) ist an der Pinnwand festgehalten		
<b>Erarbeitung des SBC unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (Gruppephase)</b>			
2 h Mit 1-2 Pausen im	Gruppenmoderatoren gehen die Felder durch.	Gruppenmoderatoren	Pinnwand mit der Canvas-Vorlage im Format A0



<p>Umfang von 10 Min.</p>			<p>Von Moderatoren erstellte Moderationskarten bzw. Post-its mit relevanten Fragen, die gründungsspezifisch ausgewählt und situationsspezifisch gestellt werden bzw. Handouts für die Teilnehmer</p>
	<p>Der Gruppenmoderator stellt nachhaltigkeitspezifische Fragen (ggf. durch Anbringen von Post-its) und moderiert durch die Diskussionen.</p>	<p>Gruppenmoderatoren</p>	<p>Stifte und Post-its</p>
	<p>Teilnehmer diskutieren die Fragen im Team unter Anleitung der Gruppenmoderatoren und erstellen Notizen. Die Notizen werden am Canvas angebracht.</p>		<p>Post-its und Stifte</p>
	<p>Die Vorgehensweise wird für jedes Geschäftsmollelement wiederholt.</p>		
<p><b>Diskussion des Geschäftsmodells (Gruppenphase)</b></p>			
<p>15-20 Min.</p>	<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? (Felder mit offenen Fragen mit roten Punkten markieren)</li> <li>• Wie sollen rot markierte Stellen des Geschäftsmodells bearbeitet werden? Welche konkreten Aufgaben/Arbeitsschritte folgen hieraus für die Weiterarbeit? (ggf. Arbeitskarten zum Mitnehmen)</li> </ul> <p><b>Verweis auf weitere vertiefende Analyseinstrumente im online Tool (Ab Frühjahr 2016 verfügbar!)</b></p>	<p>Gruppenmoderatoren</p>	<p>Rote Klebepunkte</p>
<p><b>Vorstellung der Ergebnisse (Plenum)</b></p>			
<p>Je nach Anzahl der</p>	<p>Das jeweilige Team stellt die erarbeitenden Ergebnisse vor (5 Min.). Dozenten und Teilnehmer geben Feedback und stellen Verständnisfragen (5 Min.).</p>	<p>Hauptmoderator moderiert</p>	

Teams 30-60 Min.			
<b>Abschluss und Feedbackrunde (Plenum)</b>			
15 Min.	Feedbackrunde Teilnehmer Kurzer Bezug zu den Moderationskarten mit Erwartungen vor dem Workshop: Erwartungen erfüllt?	Hauptmoderator	Ggf. Fragebogen Moderationskarten Erwartungen
	Dokumentation der Arbeitsergebnisse für Gründer und Dozenten	Fotoprotokoll durch Gruppenmoderatoren	Fotoapparat

## 6 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.

Dazu 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 wird ab Frühjahr 2016 unter [www.start-green.net](http://www.start-green.net) zu finden sein. Auch die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells wird über das Portal erfolgen können. Somit haben die Workshopteilnehmer die Möglichkeit an ihren Geschäftsideen iterativ weiterzuarbeiten.

## 7 Sammlung relevanter Online-Videos und -Inhalte

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:

<https://www.youtube.com/watch?v=2f5m-jBf81Q>

<https://www.youtube.com/watch?v=KIW8-WW0k3g>

<https://www.youtube.com/watch?v=jpeS9lFDHpY>

Informationen zum „Shared Value“ Ansatz (Porter):

<https://www.youtube.com/watch?v=ILrgTiwqt6Y>

<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

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

<http://nancybocken.com/sustainable-business-modelling/>

## 8 Literaturverzeichnis

- 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 vernetzten 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.

## Handout für die Teilnehmer

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 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.

**Abbildung 1: Sustainable Business Canvas**



Quelle: (Fichter & Tiemann, 2015)

Bitte beachten Sie: 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.

Folgende Reihenfolge dient der Orientierung und kann während der Bearbeitung variiert werden.

## **Fragensammlung**

### **Geschäftsmodell Vision/Mission**

- Welches langfristige Ziel verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Wo soll Ihr Start-up in fünf oder zehn Jahren stehen?
- Durch welche Werte wird Ihr Unternehmen bestimmt sein? Welche Mission verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Welche Aufgabe erfüllen Sie in dieser Welt?
- Wie lässt sich Ihre Vision und Mission kurz und verständlich beschreiben?
- **Welche Rolle sollen ökonomische, ökologische oder gesellschaftliche Nachhaltigkeitsziele spielen?**
- **Welchen konkreten Beitrag wird Ihr Start-up zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen in fünf oder zehn Jahren geleistet haben?**

### **Nutzenversprechen**

- Beschreiben Sie Ihr Wertangebot (Produkt, Dienstleistung)!
- Welches Kundenproblem werden Sie damit lösen? Warum soll der Kunde ihr Produkt/ ihre Dienstleistung/ ihr Nutzenversprechen erwerben? Was ist einzigartig an dem Nutzenversprechen?

- **Wie konkret ist Ihr Nutzenversprechen mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit vereinbar?**
- **Hat Ihr Angebot positive oder negative Wirkungen auf Umwelt und/oder Gesellschaft? Welche?**
- **Wird mind. 1 Nachhaltigkeitsprinzip verletzt? Welches und warum? Können Sie die negativen Auswirkungen kompensieren?**
- **Wie trägt die Integration der Nachhaltigkeit zum Kundennutzen bei?**
- **Lässt sich der nachhaltige Nutzenbeitrag mit Hilfe von produktbezogenen Umwelt-/Nachhaltigkeitsstandards messen bzw. belegen (Zertifizierung, Label, Siegel)?**

### **Kunden**

- Wer sind Ihre Kunden? Gibt es Schlüsselkunden?
- Welche Kundensegmente sollen bedient werden? Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe so genau wie möglich!
- **Welche Bedeutung hat „Nachhaltigkeit“ für Ihre Zielgruppe/ Ihre Schlüsselkunden jetzt und voraussichtlich in der Zukunft?**
- **Falls für Ihr Geschäftsmodell Nachhaltigkeit bislang wenig Bedeutung hat: Können zusätzliche Kunden durch eine nachhaltige Ausrichtung Ihrer Geschäftsidee erreicht werden?**
- Wie soll die Kundenbeziehung gestaltet werden? Welche Kommunikations- und Vertriebskanäle sind geeignet?
- **Ist ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitszertifikat/ -siegel für Ihre Kunden wichtig?**
- **Können durch Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue grüne Märkte erschlossen werden?**

### **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?**
- **Kann durch Berücksichtigung einzelner Nachhaltigkeitsprinzipien ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden? Welcher? Ist dieser Vorteil schnell kopierbar?**

### **Stakeholder: Für das Geschäftsmodell erfolgsrelevante Anspruchsgruppen**

*Unter **Stakeholders** versteht man alle Personen und Organisationen, die ein Interesse an der Unternehmung haben.*

- *Mitarbeiter und deren Familie und Angehörige*
  - *Kunden und Lieferanten*
  - *Finanzielle Interessengruppen, wie Investoren, Banken, Kreditgeber, die öffentliche Hand (durch staatliche Mittel/Programme)*
  - *Vermieter und Mieter*
  - *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/Akteure 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/Akteure oder können bisher unbefriedigte Bedürfnisse weiterer Akteure berücksichtigt und genutzt werden?**
  - **Müssen bestimmte Stakeholder in Ihre Geschäftsmodellentwicklung Ihres Vorhabens eingebunden werden?**

#### **Ertragsmodell**

- **Welche Arten von Ertrag möchten Sie erzielen? Wie soll das Preismodell gestaltet sein?**
- **Für welche Werte/Nutzen sind Ihre Kunden wirklich zu zahlen bereit? Kennen Sie 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?**
- **Sind durch die Einhaltung von einem oder mehreren Nachhaltigkeitsprinzipien höhere Preise oder eine stärkere Kundenbindung erzielbar?**
- **Wird Ihr Start-up durch eine nachhaltige Ausrichtung attraktiver für Geldgeber? Wenn ja, für welche?**

#### **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? (effiziente und sichere Prozesse, Zertifizierung).
- Gibt es Schlüsselaktivitäten, die nachhaltiger gestaltet werden können?
- Können beispielweise in Beschaffung, Herstellung, Transport und/oder Konsum Energie-, Rohstoff- oder Wasserverbrauch effizienter, gerechter oder sicherer gestaltet werden?
- Können bestimmte Risiken wie z.B. Reputationsverlust, gesetzliche Auflagen 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?
- Wird Ihre Gründung durch die Nachhaltigkeitsorientierung attraktiver für zukünftige Mitarbeiter?
- Gehören zu den Schlüsselressourcen umweltkritische Produktionsfaktoren? Kann der Verbrauch minimiert oder auf weniger kritische Ressourcen umgestellt werden?
- Findet das Kreislaufprinzip bei der Nutzung von Schlüsselressourcen Anwendung? Gibt es z.B. ein Rücknahme-/Recycle-System?

### **Schlüsselpartnerschaften**

- Welche Partner benötigen Sie um ihr Nutzenversprechen zu erfüllen?
- Wer sind die wichtigsten Geschäftspartner und Lieferanten? Wie identifizieren Sie diese?
- Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?
- Welche Partner sind für die Einhaltung ihrer Nachhaltigkeitsanforderungen notwendig? Wer kann Sie darüber hinaus unterstützen? (z.B. Verbände/ Organisationen?)
- Welche Nachhaltigkeitsanforderungen sind entlang Ihrer Wertschöpfungskette (Schlüsselpartner aus vor- und nachgelagerten Stufen inbegriffen) relevant? Inwiefern beurteilen Sie dies als Chance oder Risiko?

## **Kostenstruktur**

- Welche Kosten verursachen Ihre Schlüsselaktivitäten/-ressourcen? Welches sind die Hauptkostenträger für Ihr Vorhaben? Produktion, Vertrieb, Logistik etc.?
- Beschreiben Sie Ihre Kostenstruktur (fixe Kosten, variable Kosten)?
- Welche Hauptinvestitionen müssen Sie tätigen?
- **Können Kosten durch Einsparungen im Ressourcenverbrauch gesenkt werden?**
- **Können zukünftig Kosten entstehen, wenn Nachhaltigkeitsprinzipien nicht beachtet werden?**
- **Fallen zusätzliche Kosten für die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte an? Müssen zusätzliche Kosten z.B. für Umwelt-/Nachhaltigkeitszertifizierungen oder für ein Rücknahme-/Recycle-System berücksichtigt werden?**