



Funded by the
Erasmus+ programme
of the European Union



Entrepreneurs for plasticS'circUlaR Economy

IO1 - Schulungsunterlagen



Funded by the
Erasmus+ programme
of the European Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Inhaltsverzeichnis

3	Ideen und Modelle zur Ausbildung und Unterstützung von Unternehmern	3
3.1	Personalmanagement	3
3.1.1	Alternative Trainingsmethoden, kostenlose Rollenspiele	3
3.1.2	Teambildung und -entwicklung	4
3.1.3	Bewährte Praktiken	11
3.2	Managementinstrumente und bewährte Verfahren	12
3.2.1	Verwaltungsmodelle.....	24
3.2.2	Unterschiede zwischen Geschäftsmodell und Geschäftsplan.....	25
3.2.3	Strategie der sozialen Verantwortung der Unternehmen und darüber hinaus (interne CSR & Marketing CSR)	39
3.2.4	Wohltätigkeitsvereine	42
3.3	Lebenslanges Lernen	45
3.3.1	Die Bedeutung von persönlicher Entwicklung und Wachstum	47
3.4	Stakeholder-Mapping	51
3.4.1	Wer ist ein Stakeholder?	51
3.4.1	Wie man Gemeinden in die Unternehmensentwicklung einbezieht	51



3 Ideen und Modelle zur Ausbildung und Unterstützung von Unternehmern

3.1 Personalmanagement

3.1.1 *Alternative Trainingsmethoden, kostenlose Rollenspiele*

Künftige Vorschläge und Erwartungen an das Ausbildungssystem sind auf eine Entwicklung und Innovation der Ausbildungsformate ausgerichtet, die durch die Vielfalt der angebotenen Dienstleistungen vorangetrieben wird. Der zentrale Punkt ist, dass dies in der Kreislaufwirtschaft ein Schlüsselement ist, das regelmäßige und kontinuierliche Übung erfordert, um es zu beherrschen. Die in der Ausbildung erworbenen Fähigkeiten sollten unter anderem digitales und technologisches Wissen und Know-how beinhalten, um Praktiken zu verbessern und den menschlichen Aufwand bei ihrer Umsetzung zu reduzieren. In den nächsten Jahren sollten Personen mit traditionellen Abschlüssen eine spezielle Ausbildung erhalten, um ihre Lücken in den oben genannten Kenntnissen zu schließen. Der Einzelne muss seine Fähigkeiten verbessern, um seine Kompetenzen zu erwerben und zu sichern und sich beruflich weiterzuentwickeln, damit er besser auf die Anforderungen des Marktes reagieren kann. Daher besteht die Sorge, dass entweder diese Fähigkeiten im nächsten Jahrzehnt gültig sein werden und dass die Kunststoff-Kreislaufwirtschaft mit den bereits bestehenden nachhaltigen Praktiken umgesetzt wird oder dass die Technologie so weit fortschreitet, dass diese Praktiken und Methoden bereits durch die tägliche Umsetzung mutieren und uns zwingen, die Kreislaufwirtschaft entsprechend der Verfügbarkeit und Entwicklung der Technologie umzusetzen?¹. Einige Schulungsmethoden und -techniken ermöglichen es, eine breitere Perspektive zu entwickeln, die die Auszubildenden bei der Aneignung des oben Gesagten unterstützt:

- ✓ Rollenspieltechniken und -mechanismen ermöglichen es den Lernenden, reale Situationen durch Verkörperung und Kommunikation mit anderen Personen in einer gut geführten und kontrollierten Umgebung zu üben. Sie ermöglichen den Lernenden, ihre Erfahrungen durch Interaktion zu erweitern und umweltabhängige Handlungsstrategien zu entwickeln und zu festigen. Sie helfen den Lernenden, das in den theoretischen Teilen der Kurse Gelernte in die Praxis umzusetzen, so dass sie bessere Fähigkeiten für ihr künftiges Berufsleben erwerben können. Rollenspiele sind in der Regel so aufgebaut, dass einer Gruppe von Lernenden eine Aufgabe zugewiesen wird, die sie in gegenseitiger Zusammenarbeit auf die bestmögliche Art und Weise, die sie sich vorstellen können, bewältigen müssen. Sie erhalten ein Szenario, an dem sie ihre Handlungen ausrichten und ihre Strategien entwickeln können (z. B.: Im Rahmen unseres Projekts könnten wir den Schülern ein Projekt über die Kreislaufwirtschaft von Kunststoffen zuweisen, bei dem jeder eine Kategorie aus den Bereichen Produktion, Fertigung und anderen Industriezweigen zugewiesen bekommt, deren Ziel die Gewinnung wertvoller Produkte und die Verwertung von Prozessabfällen ist). Durch Rollenspiele werden sie beim Erlernen von Managementmethoden (sowohl von Menschen als auch von Materialien) unterstützt, sie lernen, wie sie sich mit anderen koordinieren können, und durch Diskussionen entwickeln

¹ <https://www.pewresearch.org/internet/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training/>



sie strategisches Denken und Entscheidungsmethoden, die ihnen bei der Bewertung ihrer zukünftigen Ideen helfen werden. In Anbetracht der COVID-19-Situation sollen die Lernenden über digitale Mittel in Kontakt treten, und obwohl dies ein anderes Niveau der Beteiligung ermöglicht, erfordert der Austausch ihrer Ideen und das Testen ihrer Erkenntnisse über digitale Mittel ein höheres Maß an Konzentration und Bereitschaft, sich zu engagieren.

Rollenspiele können auch bei der Teambildung helfen und für Motivation und Eifer sorgen. Sie erhöhen den Spaß an der Ausführung der zugewiesenen Aufgaben und steigern das Interesse der Lernenden. Ihr Einsatz in einer Organisation hilft dabei, zu verstehen, dass Teamaktivitäten eine bessere Produktivität bei bestimmten Aufgaben ermöglichen, die, wenn sie einzeln ausgeführt werden, möglicherweise nicht das gewünschte Maß an Qualität und Effizienz erreichen.

Rollenspiele können auch den Erwerb von Zeitmanagementfähigkeiten fördern, die für eine effiziente Verteilung der zugewiesenen Aufgaben nützlich sind. Wenn zum Beispiel einem Schüler plötzlich eine Aufgabe zugewiesen wird, an der er entsprechend seiner Zeitverfügbarkeit und den vorausgesetzten Aufgaben seiner Mitschüler arbeiten muss, wird es einige Teammitglieder geben, die aufgrund ihrer mangelnden Zeitmanagementfähigkeiten nicht richtig handeln werden, was den gesamten Prozess verlangsamt und Ausfallzeiten verursacht. Rollenspielmechanismen verbessern daher die Fähigkeit zur Zeitbewältigung².

- ✓ Rätsel können Menschen helfen, sich auf unterschiedliche Weise zu engagieren und verschiedene Beobachtungs- und Denkperspektiven zu entwickeln und zu verinnerlichen (sowohl umfassendere als auch fokussiertere, sowohl innerhalb als auch außerhalb der gestellten Aufgaben). Sie können auch eine Gewohnheit des Brainstormings entwickeln. Stellen wir uns zum Beispiel vor, dass eine Gruppe unserer Lernenden eine Aufgabe erhält, für die sie Papierkarten (oder etwas Nachhaltigeres) vorbereiten, jede/r für die ihm/ihr zugewiesene Aufgabe. Sie spielen dann als Team, verbinden sich durch ihre Aufgaben und verstehen die Voraussetzung und die Konsequenz der verschiedenen Verfahrensschritte (z.B.: wenn eine Person eine Extraktionsaufgabe erhalten hat, werden sie alle gemeinsam damit beginnen und gemäß dem Rahmen der Kreislaufwirtschaft daran arbeiten, alle zyklischen Schritte zu verbinden, um die 3R zu befolgen und weitere Materialentnahmen zu vermeiden, sondern vielmehr die Reste zu verwenden)³. Hier ist Innovation der Schlüssel: Ihre Kommunikation und Teamarbeit werden auf diese Weise gestärkt.

3.1.2 Teambildung und -entwicklung

Bessere Ergebnisse werden immer durch Teamarbeit erzielt, sie führt immer zu außergewöhnlichem Kundenservice, Leistungsverbesserungen, Innovation, Prozessmanagement, Qualität, Kosteneffizienz und besserer Gesundheit und Sicherheit, Moral und finanzieller Leistung⁴. Das STAR-Modell ist als Teamentwicklungsmethodik bekannt, die die Entwicklung von gruppeninternen Stärken, Teamarbeit, Abstimmung und Ergebniserzielung fördert. Es hilft Unternehmen, die individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu ermitteln, und unterstützt sie dann bei der Organisation der Zusammenarbeit, indem es die Arbeitsbelastung anpasst. Stärken und Schwächen Effizientes

² <https://www.weber.edu/wsuiimages/COE/SecondaryCore/InterdisciplinaryStrategies/3780bookpartL0906.pdf>

³ <https://www.eschoolnews.com/2015/11/17/role-play-active-218/>

⁴ <https://www.clemmergroup.com/services/building-developing-teams/>



Management hängt auch von der Führung der Organisation ab, für die spezifische Managementfähigkeiten erforderlich sind. Gut entwickelte und umgesetzte Führungsaktivitäten lösen eine Vielzahl von Problemen bei den Mitarbeitern.

In der Kreislaufwirtschaft für Kunststoffe geht es in erster Linie um Innovation und Entwicklung, und Teamarbeit kann in dieser Hinsicht hervorragende Ergebnisse bringen. Teamarbeit ist ein grundlegender Aspekt bei jeder Tätigkeit, da sie die Unternehmensleistung und den finanziellen Status verbessert.

Es kann umgesetzt werden, indem jedem Mitglied eine Aufgabe zugewiesen wird, als ob jede Komponente der Ring einer Kette von kollaborativen Aktivitäten wäre, was die Entstehung von konstruktiven Debatten anregt, die in der Lage sind, die Ergebnisse der Aktivitäten zu verbessern und folglich die Kommunikationsfähigkeiten zu steigern. Diese Diskussionsaktivitäten fördern die Entwicklung einer Bindung zwischen den Mitarbeitern, regen die Schaffung eines gesunden Arbeitsumfelds an und ermöglichen es ihnen, ihre Arbeit zu genießen, was die Aufgaben der Führungskräfte erleichtert, da sie Ziele setzen und Regeln aufstellen sollen, und auch das Brainstorming fördert.

Die Mitarbeiter lernen durch all diese Schritte (insbesondere durch Brainstorming), wie eine Kreislaufwirtschaft mit einer Zero-Waste-Idee aufgebaut werden kann⁵.

⁵ <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/steps>

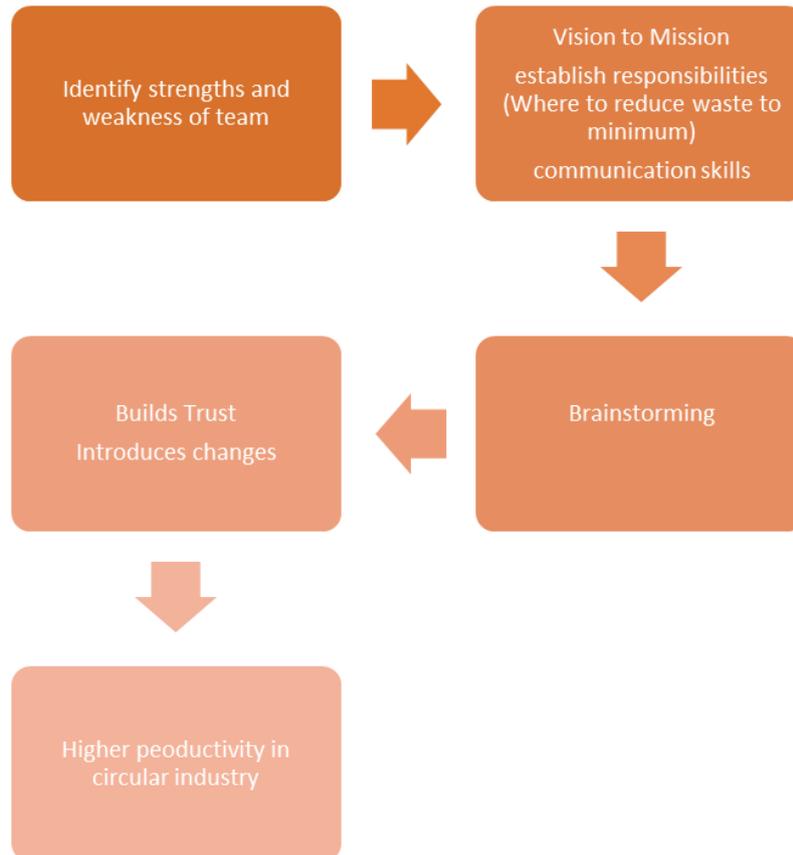


Abbildung 1: höhere **Produktivität** in der Kreislaufwirtschaft

- ✓ Ein starkes Team entsteht, wenn wir es als unsere tägliche Priorität betrachten, an der Teambildung zu arbeiten. Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, an ihren Aufgaben zu arbeiten, ihre Schwächen zu erkennen und an ihnen zu arbeiten, um ihre Auswirkungen auf ihre Tätigkeit zu minimieren und ihre Fähigkeiten weiter zu verbessern. Dieses Trainingsprogramm wurde auch in Wirtschaftsunternehmen eingeführt, wo es zu erstaunlichen Ergebnissen geführt hat.

Zu diesem Zweck müssen zunächst die internen Schwachstellen des Teams ermittelt werden (z. B. das Vorhandensein von konkurrierenden oder konfliktreichen Gruppenmechanismen unter den leistungsstärksten Mitarbeitern). Die Koordination des Teams wird den Erfolg der Organisation erhöhen, daher sollten die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich gegenseitig kennenzulernen und in einem Team zu arbeiten, in dem die bestehenden Kommunikationsbarrieren von einer Führungskraft beseitigt werden sollten.

Der Teamleiter spielt eine wichtige Rolle bei der Teambildung und der Qualität der Arbeitsergebnisse. Seine Interaktion mit allen Teammitgliedern muss gleichberechtigt sein, er muss die Diskussion von Problemen zulassen und alle internen Angelegenheiten berücksichtigen⁶.

⁶ https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_52.htm



- ✓ Wenn es ein gemeinsames Ziel gibt, ist Teambildung effektiv. Wenn das Ziel die Kreislaufwirtschaft bezüglich Kunststoff ist, muss das Team aus produktiven Mitarbeitern unter verschiedenen Bedingungen arbeiten. Die Aufgaben sollten in regelmäßigen Abständen neu verteilt werden, da auf diese Weise jede:r unterschiedliche Kenntnisse und Kompetenzen erwirbt und weiß, wie er an verschiedenen Ideen arbeiten kann.
Sie werden einen Kreativitätsschub erleben, und der daraus resultierende Output würde es ermöglichen zu verstehen, welcher Mitarbeiter in jeder spezifischen Fähigkeit am besten ist. Ihr Erfolg sollte mit einer Prämie (oder einer anderen Alternative) belohnt werden, da diese Praxis den Arbeitseifer, das unkonventionelle Denken und die Innovationspraktiken fördert, die in einem Kreislaufsystem dringend erforderlich sind.

Was sind die Merkmale eines Teams?

Ist es möglich, ein Team von Grund auf neu aufzubauen?

Worauf sollten wir bei der Arbeit in einem Team achten?

Die innovativste Geschäftsidee hat keine Zukunft ohne das richtige Team, das sie entwickelt. Das Team ist es, das den Unterschied zwischen einem erfolgreichen und einem erfolglosen Startup/Unternehmen ausmacht. Daher ist die Teambildung von Anfang an entscheidend.

Meistens ist ein Team umso effektiver, je vielfältiger es ist - Heterogenität unter den Teammitgliedern ist oft der Auslöser für ein hohes Maß an Kreativität. Dennoch muss auch das vielfältigste Team gemeinsame Ziele festlegen und einen gemeinsamen Zweck verfolgen.

Ein Team besteht aus einer Reihe von Schlüsselementen und Merkmalen. Sie sind alle gleich wichtig und müssen berücksichtigt und gefördert werden.

Die ersten Schlüsselemente eines Teams werden durch den Beitrag der Einzelpersonen repräsentiert. Diese individuellen Merkmale sind:

- ✓ persönliche Ziele
- ✓ persönliche Beweggründe
- ✓ persönliche Stärken
- ✓ persönliche Entwicklungsbereiche

Die zweite Gruppe von Schlüsselementen betrifft die Gruppendynamik. Diese gemeinsamen Merkmale sind:

- ✓ Teamziele
- ✓ Aufgaben und Zuständigkeiten
- ✓ Umfang/Zweck des Teams

Alle Einzel- und Gruppenmerkmale zusammen ergeben die Bedürfnisse eines Teams und die Regeln für die Zusammenarbeit.

Im Folgenden wird kurz beschrieben, was wir unter den zuvor aufgeführten Merkmalen verstehen.



1. Individuelle Merkmale

Jedes Teammitglied trägt als Individuum mit seinem eigenen Charakter und seiner Einstellung zur Teamdynamik bei. Es ist für ein Team (vor allem zu Beginn eines gemeinsamen Abenteuers) von entscheidender Bedeutung, sich die Zeit zu nehmen, sich gegenseitig kennenzulernen und insbesondere die individuellen Eigenschaften zu ermitteln, die die Teamarbeit erleichtern können.

Zu jedem zuvor genanntem Merkmal finden Sie eine Beschreibung sowie einige "Triggerfragen", die Sie in einem speziellen Moment mit Ihrem Team verwenden können, um das Gespräch zu erleichtern, eine Selbsteinschätzung vorzunehmen und ein tieferes gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen.

<p>Persönliche Ziele/ Zielsetzungen</p> <p>"Was will ich mit dem Projekt, an dem ich teilnehme, erreichen?"</p>	<p>Wenn wir uns einem Projekt anschließen (sei es ein Start-up, eine Sportmannschaft oder eine Reisegruppe), versuchen wir immer, ein oder mehrere persönliche Ziele zu verfolgen. Das sind all die persönlichen Erwartungen, die wir in die Zukunft setzen, die Ergebnisse, die wir erzielen wollen (z. B. berufliches oder persönliches Wachstum).</p>
<p>Persönliche Beweggründe</p> <p>"Was treibt mich an, dieses Projekt/dieses Team zu wählen?"</p>	<p>Motivationen sind die Gründe, die uns dazu bewegen, eine Richtung einzuschlagen oder etwas zu tun. Der Unterschied zwischen Motivationen und Zielen lässt sich mit einer Reismetapher erklären. Wir reisen in Richtung eines Ziels, während die Motivation der Treibstoff ist, der es uns ermöglicht, dorthin zu gelangen.</p>
<p>Persönliche Stärken</p> <p>"Was sind meine Wertelemente? Was macht mich einzigartig?"</p>	<p>Es ist natürlich und notwendig, dass jedes Teammitglied einen Teil seiner persönlichen Vorteile einsetzt, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Diese Vorteile sind "Stärken": Sie können materiell (z. B. ein Auto, ein dem Team zur Verfügung gestellter Ort), immateriell (Fähigkeiten), finanziell (z. B. eine Investition) usw. sein. Manchmal gibt es eine explizite Vereinbarung über die Nutzung der eigenen Stärken zum Nutzen des Teams, manchmal ist sie implizit, weil es "naheliegender" ist, die eigenen Stärken für ein gemeinsames Ziel zu nutzen. Nichtsdestotrotz ist es immer wichtig, sich die Zeit zu nehmen, diese Stärken herauszuarbeiten und mit der Gruppe anzuerkennen.</p>



<p>Persönliche Entwicklungsbereiche</p> <p>"Was sind die Bereiche, in denen ich mich verbessern sollte/könnte?"</p>	<p>Es ist normal, dass wir mit unserem Team sowohl unsere Vorzüge als auch unsere Entwicklungsbereiche anerkennen; einerseits könnte es sich dabei um die Notwendigkeit handeln, einige technische Fähigkeiten zu verbessern oder weitere Kenntnisse über Schlüsselkonzepte des gemeinsamen Projekts zu erwerben, andererseits könnten es Schwierigkeiten oder Hindernisse sein, bei deren Überwindung uns andere Teammitglieder helfen könnten.</p>
--	--

2. Gruppenmerkmale

Diese Merkmale sind das Ergebnis der Diskussion zwischen den Teammitgliedern. Sie sind der Kern der Teamarbeit und können über ihren Erfolg entscheiden. Es ist von grundlegender Bedeutung, sie zu Beginn der Arbeit eines Teams zu ermitteln und sie im Laufe der Zeit zu beobachten, während ein Team wächst.

ZU jedem Gruppenmerkmal finden Sie wiederum eine Beschreibung sowie einige "Triggerfragen", die Sie in einem speziellen Moment mit Ihrem Team verwenden können, um das Gespräch zu erleichtern, eine Selbsteinschätzung vorzunehmen und ein tieferes gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen.

<p>Teamziele/ Zielsetzungen</p> <p>"Was will unser Team mit unserem Projekt erreichen?"</p>	<p>Dies sind die gemeinsamen Ergebnisse (sowohl kurz- als auch langfristig), die das Team durch seine Zusammenarbeit erzielen möchte. Es ist wichtig, dass sie präzise, klar und messbar sind und eine Reihe von Indikatoren enthalten.</p>
<p>Rollen und Verantwortlichkeiten</p> <p>"Wie sollen wir die Aufgaben verteilen? Was sind die Verantwortlichkeiten jedes Mitgliedes? Wie wird jeder von uns seinen Beitrag leisten?"</p>	<p>Dieses Merkmal ist besonders wichtig und heikel: Die Verteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten kann sich stark auf das Ergebnis der Arbeit eines Teams auswirken.</p> <p>Ähnlich wie bei den Gruppenzielen muss ein Team auch Leistungsindikatoren für die Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Mitglieder festlegen.</p> <p>Die Verteilung der Verantwortlichkeiten hängt von den Fähigkeiten und Einstellungen jedes Einzelnen sowie von seinen persönlichen Stärken und Vorzügen ab. Die Rollen können formell</p>



	(CFO, PM, usw.), aber auch informell sein. Es ist immer gut, die Mitglieder zu identifizieren, die am besten geeignet sind, für die Stimmung im Team zu sorgen, oder diejenigen, die andere bei der Verbesserung ihrer Entwicklungsbereiche unterstützen können.
<p>Umfang/Zweck des Teams</p> <p>"Was trägt unsere Idee/ unser Team dazu bei, die äußere Situation langfristig zu verändern?"</p>	<p>Der Zweck einer Mannschaft geht über ihr kurzfristiges Handeln hinaus. Es hat mit der Wirkung zu tun, die es nach außen hin erzeugen will.</p> <p>Je nach Art des Teams könnte es eine begrenzte Wirkung (z. B. die Verbesserung einiger Prozesse in einem bestimmten Unternehmen) oder eine besonders komplexe Wirkung (z. B. die Sicherung der Wasserversorgung in Entwicklungsländern) verfolgen.</p>

3. Individuelle und gemeinsame Merkmale bilden zusammen 2 weitere Schlüsselemente einer Gruppe:

<p>Bedürfnisse eines Teams</p> <p>"Was brauchen wir, um unsere Ziele zu erreichen/ unsere Schwächen zu überwinden/ zu wachsen?"</p>	<p>Nachdem die Teammitglieder ihre Stärken und Schwächen sowie die von ihnen angestrebten Ergebnisse mitgeteilt haben, ist es sinnvoll, all das aufzulisten, was das Team braucht, um das Fehlende zu kompensieren oder sein volles Potenzial zu fördern (z. B. weitere Schulungen/ eine Projektmanagement-Software/ eine regelmäßige Zeit zum gemeinsamen Entspannen...).</p>
<p>Regeln für die Teamarbeit</p> <p>"Wie werden wir uns bei der Ausführung unserer Aufgaben verhalten? Was werden wir tun, um die Teamarbeit zu erleichtern?"</p>	<p>Ausgehend von den Bedürfnissen des Teams und dem Zweck den es verfolgt, sollten die Mitglieder eine Reihe von Regeln aufstellen, um Hindernisse zu überwinden, die Arbeit aller zu erleichtern, die internen Vorteile zu fördern und schließlich das gemeinsame Ziel zu erreichen. Die Regeln sollten präzise, kohärent und realistisch sein.</p>



3.1.3 Bewährte Praktiken

- ✓ Die Teambuilding-Methode von **Outback**⁷ hat sich für viele Teams bewährt und ihre Methoden verbessert, indem sie es den Menschen ermöglicht hat, durch die Identifizierung ihrer Schwächen zu wachsen und ihre Fähigkeiten zu motivieren. Sie setzen unterschiedliche interaktive Aktivitäten ein.
- ✓ **Go-game**⁸ ist eine weitere bekannte Teambuilding-Organisation, die verschiedene Methoden zum Aufbau eines starken Teams einsetzt. Ihre Aktivitäten sind auf die Entwicklung einer gesunden Bindung zwischen den Mitarbeitern ausgerichtet.
- ✓ **Twilio**⁹ gibt ein Beispiel für Teambuilding, indem es erforscht, wie Teams erfolgreich waren. Ihnen wurden zwei Werte beigebracht: Helden schaffen, indem man andere befähigt, und rücksichtsvoll sein, ohne Blödsinn zu machen.
- ✓ **OKRs**¹⁰ Zielsetzung und Schlüsselergebnisse haben auch gut definierte Ziele und gemessenen Fortschritt in ihnen. Sie wenden eine Zielmethode an, die leicht auszurichten ist, Zeit spart, die Zusammenarbeit fördert und Fortschritte verfolgt.
- ✓ **Taco Bell**¹¹, **Dell**¹² und **Adobe**¹³ sind berühmte Beispiele für Teamarbeit und Kreativität, sie haben starke Führungspersönlichkeiten, die das Team zusammenhalten. Sie haben auch Belohnungen für geleistete Arbeit eingeführt, wenn bemerkenswerte Ergebnisse erreicht werden¹⁴.
- ✓ **Uber**¹⁵ ist ebenfalls ein Beispiel, das weltweit beobachtet wird. Es hat einige Zeit gedauert, aber mit dem bestmöglichen Management hat es ein überragendes Niveau erreicht und wurde extrem populär. Uber ist jetzt in vielen Ländern vertreten.

Und andere:

- ✓ **Pagelines**: Zusammenarbeit mit verteilten Arbeitskräften.
- ✓ **Baggu**: nahtlose Kommunikation zwischen Teams an beiden Küsten.
- ✓ **Dinnerab**: Klarheit und Bewahrung der Kultur, trotz Hyperwachstum.

Dies sind die bekanntesten Beispiele für die effiziente Umsetzung von Teamarbeit. Teambuilding hilft in dieser Hinsicht, es besteht kein Zweifel, dass es eine Frage der Zeit ist, und mit kontinuierlichen Bemühungen und einer starken Teamarbeit sind große Erfolge möglich.

Es gibt ein weltweit tätiges nachhaltiges Netzwerk, das in jedem Land wie ein Team arbeitet, um die Plastikverschmutzung zu verringern und auf eine Kreislaufwirtschaft umzustellen. Dies zeigt, wie Teamarbeit in Zukunft bei der Bewältigung von Umweltherausforderungen helfen würde¹⁶.

⁷ https://try.outbackteambuilding.com/ap-team-building-activities/?utm_source=snacknation

⁸ https://www.thegogame.com/team-building-from-snack-nation?utm_campaign=Snack%20Nation&utm_source=Snacknationblog

⁹ <https://www.twilio.org/>

¹⁰ <https://engagedly.com/product-management-okrs-examples/>

¹¹ <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands>

¹² <https://www.dell.com/de-de>

¹³ https://www.adobe.com/at/creativecloud.html?mv=search&mv=search&sdid=MQH8S7GK&ef_id=bf439b9f1da6188b28d6fa27c99b28a3:G:s&s_kwcid=AL13085110!79439783844775

¹⁴ https://www.octanner.com/insights/articles/2020/11/16/6_examples_of_excep.html

¹⁵ <https://www.uber.com/de/de/>

¹⁶ <https://wavelength.asana.com/workstyle-6-companies-get-teamwork-right/>



3.2 Managementinstrumente und bewährte Verfahren

Alle Ansätze und Taktiken die erforderlich sind, um die Leistung und den Betrieb eines Unternehmens zu verbessern, werden als Managementinstrumente bezeichnet. Ihr Hauptziel ist es, die Kontrolle und das Verständnis des Unternehmers für die Abläufe des Unternehmens zu verbessern, insbesondere im Hinblick auf die Anleitung der mit bestimmten Aufgaben betrauten Personen und deren Verständnis dafür was genau zu tun ist. Sie tragen dazu bei alle Unternehmensabläufe besser zu kontrollieren und gleichzeitig die Effizienz der beteiligten Personen zu steigern. In diesem Kapitel erläutern wir die Managementinstrumente und ihre Bedeutung für den Unternehmer.

Wenn wir von einem Unternehmen sprechen, denken wir oft an die Marke und das Produkt die das Unternehmen charakterisieren, ohne an die Komplexität des Systems zu denken, das für die Realisierung des Produkts und die Sichtbarkeit der Marke sorgt. Wenn man heute von einem Unternehmen spricht, meint man in der Tat ein komplexes System, dessen Verwaltung nicht nur mit größter Sorgfalt, sondern vor allem mit den richtigen Instrumenten geplant werden muss. Wenn man von einem Unternehmen spricht, spricht man von Menschen, Produkten, Märkten, Kunden sowie Produktions- und Vertriebssystemen. Wie sind all diese Schritte zu managen?

Die Grundlage einer perfekten Unternehmensorganisation besteht heute aus einer Reihe von Instrumenten, die eine korrekte Managementkontrolle gewährleisten. Die Managementkontrolle kann jedoch nicht improvisiert werden: Sie muss nach präzisen Strategien eingerichtet werden, die nach der Sammlung und Verarbeitung von Daten und Informationen in Bezug auf die Ziele und Bedürfnisse des Unternehmens selbst geplant wurden. Daher können Managementinstrumente, wenn sie richtig eingesetzt werden, den Wandel und die Maßnahmen in den Unternehmen wirksam unterstützen. Sie können bei der Festlegung einer präzisen Unternehmensstrategie, der Interaktion mit Kunden und Mitarbeitern und der Überwachung der Leistung helfen.

Der Begriff Management-Tool beschreibt jedes "Werkzeug", z. B. Diagramme, Gehaltstabellen, Richtlinienhandbuch usw., aber auch Konzepte, Prozesse, Übungen und analytische Rahmen, die eine Führungskraft oder eine Organisation benötigt, um die Umsetzung von Konzepten und Ideen auf allen Ebenen der Konzeptualisierung und Umsetzung von Konzepten zu unterstützen, die letztlich darauf abzielen, organisatorische Prozesse zu unterstützen. Es kann gesagt werden, dass jedes Werkzeug anders ist. Einige von ihnen, wie Benchmarking und Conjoint-Analyse, sind spezifische analytische Übungen mit sehr greifbaren Ergebnissen. Andere, wie z. B. Visioning, schöpferische Zerstörung und Marktstörungenanalyse, sind Prozesse, die weniger greifbare Ergebnisse haben.

Dank der Umfragen "Bain's Management Tools and Trends Survey" von D. Rigby und B. Bilodeau, 2018, und "Management Tools and Techniques: A Survey" von D. Rigby, 2001, werden wir sehen, welche Management-Tools am häufigsten verwendet werden. Der Boom der digitalen Revolution und die daraus resultierenden technologischen Innovationen haben alle Aspekte des menschlichen Lebens, einschließlich der Wirtschaft, der Unternehmen und ihrer Akteure begleitet, verändert und in einigen Fällen zu einer Umstrukturierung gezwungen. Die Hartnäckigkeit und Kraft dieser digitalen Transformation geht aus "Bain's Management Tools and Trends Survey" hervor, welche zeigt, dass sich die Konzepte der Unternehmensführung und -organisation grundlegend verändert haben und eine schrittweise Abkehr von klassischen hierarchischen Strukturen zu beobachten ist. Stattdessen wird ein Management bevorzugt, das sich auf Innovation konzentriert und Macht und Verantwortung an die vorderste Front verlagert.



Die nachstehende Abbildung zeigt, dass sich der Trend hin zur persönlichen Verantwortung der Unternehmen verlagert hat, und zwar sowohl bei KMU als auch bei großen multinationalen Unternehmen.¹⁷

▀ The view on management trends

	Agree	Disagree
Today's business leaders must trust and empower people, not command and control them	79%	5%
Culture is at least as important as strategy for business success	75%	8%
Supply chain capabilities are increasingly vital to success in our industry	67%	9%
Digital disruptions and software solutions are rapidly changing the rules of competition	66%	9%
We are disciplined cost managers who focus our spending on strategic priorities	63%	13%
Customers are less loyal to brands than they used to be	61%	15%
We could dramatically boost innovation by collaborating with outsiders, even competitors	59%	15%
Excessive complexity is raising our costs and hindering our growth	58%	16%
Bureaucracy and excessive levels of hierarchy are putting us at a competitive disadvantage	56%	20%
Effective mergers and acquisitions will be critical to success in our industry	56%	19%
We talk about digital strategies, but aren't operationalizing them fast enough	56%	19%
Our company adapts to change faster and better than our competitors do	56%	20%
We innovate through rapid prototyping and collaborative testing with end users	54%	18%
We capture and exploit the full value of data from all corners of our company	53%	22%
We face significant gaps between our IT capabilities and business needs over the next three years	52%	20%
Our advanced analytics capabilities are world class	50%	25%
In our industry, shareholders seem to value growth more than profits	46%	25%
Our IT systems are constraining profitable growth	45%	29%
Insufficient consumer insight is hurting our performance	45%	28%
Our firm's structure and culture impede profitable growth	44%	31%

Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Abbildung 2: 1.268 Manager nahmen an der Umfrage "Management Tools & Trends" von Bain & Company teil, die im Herbst 2017 durchgeführt wurde. 4 von 5 stimmten der Idee zu, dass die Führungskräfte von heute ihren Mitarbeitern vertrauen und sie befähigen müssen, anstatt ihnen zu befehlen und zu kontrollieren. Nur 5 % stimmen dem nicht zu.¹⁸

Managementinstrumente verändern sich und folgen historischen, sozialen und kulturellen Trends in einem bestimmten historischen Moment. Die nächste Abbildung zeigt die Entwicklung und das Auf und Ab der verschiedenen Instrumente in verschiedenen historischen Rahmen. Es ist daher klar, dass Managementinstrumente nicht statisch sind, sondern der Entwicklung der Unternehmen und dem (auch geografischen) Umfeld in dem sie tätig sind folgen.

¹⁷ <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

¹⁸ <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>



■ The top 10 tools have varied over time, though 4 remain from 1993



Note: Tool rankings based on usage
Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Abbildung 3: Die zehn wichtigsten Werkzeuge¹⁹

Die folgenden Abbildungen zeigen eine Liste der weltweit am häufigsten verwendeten Management-Tools. Sehen Sie auch, welches dieser Werkzeuge von den Unternehmen am häufigsten verwendet wird.

■ We focused on 25 of the most popular tools



*Tool added to the survey in 2017
Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Abbildung 4: Die beliebtesten Tools²⁰

¹⁹ <https://www.bain.com/de/insights/management-tools-and-trends-2017/>

²⁰ <https://www.bain.com/de/insights/management-tools-and-trends-2017/>



Usage and satisfaction rates

	Usage	Satisfaction
Strategic Planning	48%*	4.03
Customer Relationship Management	48%*	4.01
Benchmarking	46%*	3.94
Advanced Analytics	42%*	4.06
Supply Chain Management	40%*	4.05
Customer Satisfaction Systems	38%*	4.03
Change Management Programs	34%*	3.90**
Total Quality Management	34%*	4.09*
Digital Transformation	32%	4.07
Mission and Vision Statements	32%	4.00
Employee Engagement Systems	31%	3.87**
Core Competencies	30%	3.92
Internet of Things	30%	4.07
Balanced Scorecard	29%	3.93
Business Process Reengineering	28%	4.02
Customer Segmentation	27%**	4.06
Strategic Alliances	25%**	3.93
Agile Management	24%**	4.00
Mergers and Acquisitions	24%**	3.90
Organizational Time Management	22%**	3.96
Price Optimization Models	20%**	4.06
Scenario and Contingency Planning	19%**	3.99
Customer Journey Analysis	18%**	4.06
Complexity Reduction	17%**	3.88
Zero-Based Budgeting	10%**	3.82**

*Significantly above the overall mean (usage=30%, satisfaction=3.99)

**Significantly below the overall mean

Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Abbildung 5: Nutzungs- und Zufriedenheitsquote²¹

An erster Stelle steht die strategische Planung, in der sich die Herausforderungen und Chancen der digitalen Technologien widerspiegeln, unmittelbar gefolgt vom Kundenbeziehungsmanagement. Hier spiegeln sich auch die schnellen und kontinuierlichen Veränderungen wider, die die Technologie erfordert und die daher das große Problem aufwerfen, zu verstehen, wie man für die Kunden von Nutzen sein kann.

Strategische Planung



Abbildung 6: Strategisches Planungsschema²²

²¹ <https://www.bain.com/de/insights/management-tools-and-trends-2017/>

²² <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>



Strategische Planung ist der Prozess, der ein Unternehmen dazu bringt seine Richtung zu bestimmen, sowohl in der Gegenwart als auch für die Zukunft. Die strategische Planung ist ein lebendiger Prozess. Er gliedert sich in 4 Phasen: Diskussion, Entwicklung, Überprüfung und Aktualisierung. Das sich daraus ergebende Dokument muss laufend mit den Veränderungen und/oder den erreichten Zielen aktualisiert werden, es zeigt die langfristigen Ziele und Aktionspläne auf, die von einem Unternehmen genutzt werden sollen.²³

1. Diskussionsphase

Die Diskussionsphase dient dazu, so viele Informationen, Meinungen und Anregungen wie möglich zu sammeln. Zu diesem Zweck ist es wichtig regelmäßige Treffen (mit Mitarbeitern, Lieferanten, Investoren, Analysten und anderen externen Personen) zu vereinbaren. Darüber hinaus ist es hilfreich, eine SWOT-Analyse durchzuführen (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ermitteln).

2. Entwicklungsphase

Nachdem alle Informationen gesammelt wurden, wird der Strategieplan erstellt. Ein strategischer Plan besteht aus fünf Hauptkomponenten: einer Vision, einem Leitbild, Zielen, einem Aktionsplan und Angaben dazu, wie oft der strategische Plan überprüft und aktualisiert werden soll. Um die Durchführbarkeit des Plans zu gewährleisten, müssen die Ziele realistisch und in einem mittelfristigen Rahmen (3-4 Jahre) messbar sein.

3. Überprüfungs- und Aktualisierungsphase

Dies ist eine Schlüsselphase. Es wurde gesagt, dass der strategische Plan ein lebendiges Dokument ist, und dies ist die Phase, die - dank der Häufigkeit der Mitteilungen, Überprüfungen und Aktualisierungen - eine kontinuierliche Kontrolle des strategischen Plans ermöglicht. Der Plan ist ein Dokument, das im Laufe der Zeit flüssig und fließend sein muss und daher regelmäßig und kontinuierlich überarbeitet werden muss. Auf diese Weise können Sie Ergebnisse, Fehler und künftige Umsetzungsmaßnahmen verfolgen.

Dieser Plan ist für das Wachstum und den Erfolg eines Unternehmens von grundlegender Bedeutung, da er aufzeigt, wie auf Chancen und Herausforderungen am besten reagiert werden kann.²⁴²⁵ Der Prozess der strategischen Planung nimmt Zeit in Anspruch, ist aber von Vorteil, da er eine Produktivitätssteigerung begünstigt und so zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Kundenbeziehungsmanagement

Customer Relationship Management (CRM) kann als ein Marktkonzept definiert werden, das den Kunden - und nicht das Produkt - in den Mittelpunkt des Unternehmens stellt. Wenn wir über CRM sprechen, neigen wir fälschlicherweise dazu, dieses Konzept mit Technologie oder einem Informationssystem gleichzusetzen. CRM ist jedoch kein Produkt, sondern eine Geschäftsstrategie

²³ <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>

²⁴ <https://sba.thehartford.com/business-management/what-is-strategic-planning/>

²⁵ <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-planning-process-basics/>



oder Geschäftsphilosophie, die dazu dient, neue Strategien zu entwickeln, um neue Kunden zu gewinnen und die Gewinne mit treuen Kunden zu maximieren. Dies ist dank der Verwendung von



Abbildung 7: [CRM Schlüsselemente](#)

Datenbanken möglich, in denen alle Informationen über die Kunden enthalten sind: Kaufpräferenzen, übliche Bestellungen, demografische Daten und Kontaktinformationen usw.²⁶²⁷

Dank des CRM kann ein Unternehmen seine Geschäftsprozesse auf den Kunden ausrichten, um dessen Erfahrung und Zufriedenheit zu verbessern. Dieser Logik folgend unterstützt die CRM-Plattform vor allem die Arbeit der Marketing-, Vertriebs- und After-Sales-Abteilungen. Jede dieser Abteilungen trägt dazu bei das Kundenerlebnis zu verbessern. Jede Abteilung

steht durch Input und Output in Beziehung zu den anderen und trägt so zum Erfolg des Unternehmens bei.

1. Marketing (CRM Marketing Automation)

Der Schwerpunkt liegt auf der Erleichterung des Marketingprozesses, um ihn effektiver und effizienter zu gestalten. CRM-Software mit Marketing-Automatisierungsfunktionen ermöglicht es Ihnen, sich wiederholende Aktionen zu automatisieren, z. B. das Versenden von E-Mails zu bestimmten Zeiten an Kunden oder die Veröffentlichung bestimmter Inhalte in sozialen Medien. Das Ziel der Marketing-Automatisierung mit CRM ist es, Interessenten in akquirierte Kunden zu verwandeln.

2. Vertrieb (CRM Salesforce Automation)

Es ist wichtig, alle Phasen des Verkaufszyklus zu verfolgen: vom ersten Kontakt mit einem potenziellen Kunden bis zur Umwandlung in einen Kunden. Verkäufer sind daran interessiert die Verkaufsströme und den Verlauf der mit jedem Kunden durchgeführten Aktionen zu analysieren und dann die für die individuellen Bedürfnisse am besten geeigneten Folgemaßnahmen zu planen.

3. After-Sales (CRM für das Help Center oder die Kundenbetreuung oder den Kundendienst)

In diesem Fall wird CRM als ein System verwendet, das sich auf den Kundenservice konzentriert. Mit der Post-Sales-Automatisierung wird der Kunde über verschiedene Kanäle wie Telefon, E-Mail, Wissensdatenbank, Ticketportal und FAQs unterstützt.

²⁶ Francis, B., & Ornati, M. (2012). *Customer Relationship Management. Theorie e tecnologia*. Franco Angeli.

²⁷ <https://crmfacile.it/crm-significato-crm-cose-il-customer-relationship-management/>



Unterschiedliche Erscheinungsformen von CRM

Das Konzept des CRM kann je nach der Rolle, die die Strategien und Geschäftssysteme in der Beziehung zum Kunden spielen, unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen.²⁸ Im Folgenden werden mehrere CRM-Konzepte vorgestellt, jedes unter einem bestimmten Gesichtspunkt:

1. Strategisches CRM

Sie basiert auf der Entwicklung einer Unternehmenskultur, die darauf abzielt, hoch profitable Kunden zu gewinnen und zu halten. Diese Kultur muss sich in allen Aspekten des Unternehmens widerspiegeln - vom Führungsstil bis zur Markenidentität - und alle Ressourcen müssen so eingesetzt werden, dass der Wert für den Kunden so weit wie möglich gesteigert wird.

2. Operatives CRM

Es handelt sich um eine Reihe von Verfahren und Instrumenten, die darauf abzielen, alle Prozesse, die das Unternehmen mit dem Kunden verbinden, zu automatisieren, zu standardisieren und zu verbessern, und zwar durch Software, die Marketing-, Verkaufs- und Servicefunktionen. Mit Hilfe dieser Daten ist es möglich Kunden zu segmentieren, Werbekampagnen zu verwalten, die Prozesse des Verkaufspersonals zu automatisieren und die dem Kunden angebotenen Dienstleistungen zu verwalten, wie z. B. After-Sales und Kundenbetreuung.

3. Analytisches CRM

Es handelt sich um die kontinuierliche Erfassung, Speicherung, Verarbeitung und Analyse von Daten über aktuelle und potenzielle Kunden. Diese Daten können in Datenbanken gespeichert werden, die innerhalb der verschiedenen Unternehmensabteilungen verteilt sind. Interne Daten können mit externen Daten ergänzt werden, die von Business-Intelligence-Organisationen bereitgestellt werden.

4. Kollaboratives CRM

Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren zu erleichtern, indem effiziente Kommunikationsinstrumente angeboten werden. So können Informationen über Kunden mit den verschiedenen Unternehmen, die an den verschiedenen Stufen der Lieferkette beteiligt sind, aber auch zwischen den Abteilungen innerhalb des Unternehmens selbst ausgetauscht werden.

5. Datenbank CRM

Dies ist die grundlegende Interpretation der Bedeutung von CRM, die es als eine Datenbank mit Kundeninformationen sieht.

²⁸ Wahab, S. (2010). Die Entwicklung von Relationship Marketing (RM) zu Customer Relationship Management (CRM): Ein Schritt in Richtung Unternehmensnachhaltigkeit. *Information Management and Business Review*, 1(2), 88-96.



Benchmarking

Benchmarking ist eine Methode zur Bewertung der Fähigkeiten einer Organisation auf der Grundlage eines Vergleichs mit einem Benchmark, der unabhängig von der Branche, zu der sie gehört, als Leistungsindikator verwendet wird.²⁹

Der Hauptunterschied zwischen einem Benchmark und einem Key Performance Indicator (KPI) besteht darin, dass man sich beim Benchmark mit anderen (Personen oder Einrichtungen) vergleicht; beim KPI hingegen vergleicht eine Einrichtung den Fortschritt in Richtung eines strategischen Ziels. KPI können nur dann aussagekräftige Erkenntnisse liefern, wenn sie mit Zielen und Benchmarks verglichen werden. Benchmarks können aus dem Unternehmen selbst stammen, indem Abteilungen und Geschäftsbereiche verglichen werden, oder sie können aus Branchenuntersuchungen oder Best-Practice-Studien stammen. Mit dieser Methode können Unternehmen feststellen, ob sie der Konkurrenz voraus sind oder ihr nahekommen.

Unternehmen nutzen Benchmarking, um ihre Leistungen mit denen anderer Unternehmen zu vergleichen und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. So können sie ihre Konkurrenten besser einschätzen und deren Leistungen und Geschäftsansätze überwachen.

Ziel ist es, durch die Erforschung und Analyse der besten Geschäftspraktiken (Post-Benchmarking) in den Referenzsektoren und die Übernahme der Modelle der führenden Unternehmen in den betrachteten Produkten und Prozessen einen positiven Prozess der kontinuierlichen Leistungsverbesserung zu schaffen.³⁰

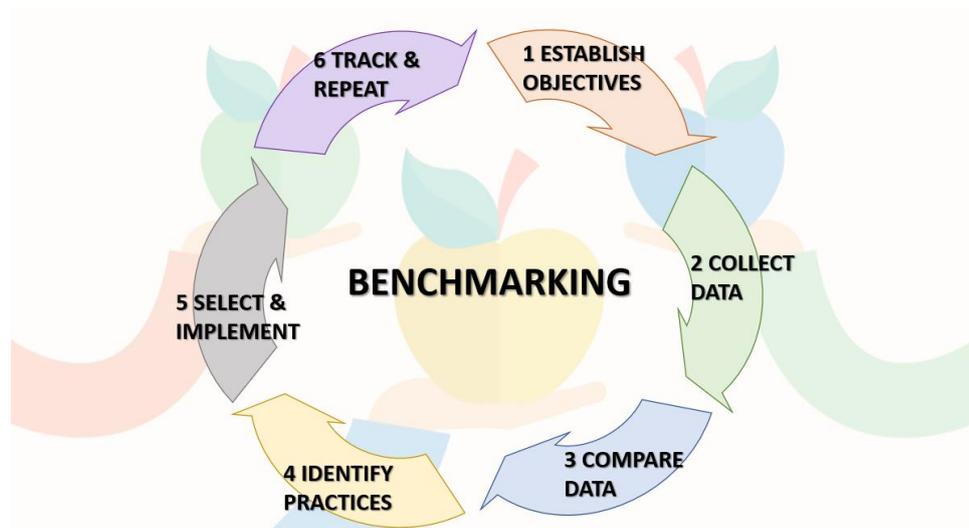


Abbildung 8: Benchmarking-Schritte

Der Benchmarking-Prozess kann in vier Hauptphasen unterteilt werden:

- ✓ Wettbewerbsanalyse und Untersuchung der besten Geschäftspraktiken (Erfolgsfaktoren),
- ✓ Festlegung eines Leistungsniveaus, das als Vergleichsmaßstab für die Bewertung der Leistung der Organisation herangezogen wird,

²⁹ <https://asq.org/quality-resources/benchmarking#Studies>

³⁰ <https://www.qualityi.it/benchmarking.html>



- ✓ Lernen durch den Vergleich von Prozessen und Ergebnissen,
- ✓ Vorbereitung von Maßnahmen zur Erzielung besserer Leistungen (Post-Benchmarking).

Je nach Gegenstand der Analyse lassen sich vier Hauptarten des Benchmarking unterscheiden: internes, wettbewerbsorientiertes, funktionales und allgemeines Benchmarking.³¹

1. Internes Benchmarking

Es bezieht sich auf die durchgeführten Analysen, die als Vergleichsmaßstab andere Prozesse oder Bereiche derselben Organisation haben. Das interne Benchmarking ist die einzige Form des Benchmarking, die nicht auf dem Vergleich mit anderen Unternehmen beruht. Diese Besonderheit ist auch sein größter Nachteil, denn ohne den Vergleich mit der Außenwelt ist es nicht möglich, das Leistungsniveau deutlich zu steigern, da die besten Praktiken im Allgemeinen außerhalb des Unternehmens stattfinden. Andererseits ermöglicht das interne Benchmarking dem Unternehmen, sich selbst genau zu kennen, die Betriebseinheiten zu identifizieren, die Verbesserungen benötigen, interne Standards festzulegen und Wege zu definieren, um diese zu erreichen. Eine weitere Stärke ist die Möglichkeit, das Informationssystem des Unternehmens zu verbessern und den Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Abteilungen zu intensivieren.

2. Wettbewerbliches oder externes Benchmarking

Der Vergleichsbegriff für die Analyse sind hier die Wettbewerber. Gerade weil sie auf dem Vergleich zwischen Unternehmen beruht, die auf demselben Markt konkurrieren, ist diese Art der Analyse in der Praxis eher schwierig umzusetzen, da die Unternehmen nicht bereit sind interne Strategien und Daten mit konkurrierenden Unternehmen zu teilen. Wo es jedoch möglich ist, ermöglicht das Wettbewerbsbenchmarking den Erwerb wichtiger Informationen von konkurrierenden Unternehmen, nicht nur in quantitativer Hinsicht, sondern auch über die Prozesse und Strategien, die zu den Ergebnissen geführt haben und erleichtert so das Verständnis der Faktoren, die den Wettbewerbsvorteil auf einem bestimmten Markt ausmachen.

3. Funktions- oder Prozess-Benchmarking

Es handelt sich um einen Vergleich mit anderen Unternehmen (in der Regel den besten), die in einem bestimmten Bereich wie Personalwesen, Produktion, Vertrieb oder Informationssysteme usw. herausragend sind. Es handelt sich um eine breit angelegte Untersuchung, die sich nicht auf einen allgemeinen Wettbewerber konzentriert, sondern einen bestimmten Bereich dieses führenden Unternehmens berücksichtigt; darüber hinaus erhöht diese Art der Analyse die Wahrscheinlichkeit konkrete Ergebnisse zu erhalten.

Die Ausrichtung der Untersuchung auf einen bestimmten Unternehmenszweig führt zur Entwicklung neuer und innovativerer bewährter Verfahren; außerdem stößt der Prozess der Informationsbeschaffung und des Informationsaustauschs zwischen den Unternehmen auf weniger Schwierigkeiten als beim Wettbewerbsbenchmarking, da die Unternehmen ihre Marktführerschaft nicht unmittelbar bedroht sehen. Die an der Untersuchung beteiligten Unternehmen zeigen - da sie nicht direkt im Wettbewerb stehen - eine größere Bereitschaft zur Zusammenarbeit und gewähren

³¹ <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1379>



Zugang zu ihren Daten. Der Hauptnachteil des funktionalen Benchmarkings liegt in der Schwierigkeit Praktiken und Methoden von einem Kontext auf einen anderen zu übertragen. Aus diesem Grund erfordern derartige Analysen ein größeres Engagement in Bezug auf Kosten und Zeit.

4. Generisches oder Best-Practice-Benchmarking

Bei dieser Art von Forschung wird ein bestimmtes Unternehmen analysiert, das in einem bestimmten Interessenbereich als das absolut beste gilt. Diese Art des Benchmarkings ist die am schwierigsten anzuwendende, da es objektiv schwierig ist einen korrekten Vergleich zwischen Unternehmen anzustellen, die auch sehr unterschiedlich sein können. Wie beim funktionalen Benchmarking begünstigt jedoch das Fehlen eines direkten Wettbewerbs mit den anderen am Vergleich beteiligten Akteuren das Auffinden völlig neuer Informationen für den eigenen Markt und regt die Entdeckung innovativer Prozesse als Folge der Überarbeitung der Modelle der besten Unternehmen an.

Erweiterte Analytik

Laut Dataversity kann Datenanalyse definiert werden als *"die Erforschung, Entdeckung und Interpretation von Mustern in Daten"*.³² Fortgeschrittene Analysetechniken fallen unter diesen sehr weit gefassten Begriff der Datenanalytik. Im Allgemeinen bezieht sich der Begriff auf Data Mining, maschinelles Lernen, präskriptive Analytik, Big Data Analytics, prädiktive Analytik, Prognosen und ganz allgemein auf alle Analysen, bei denen es darum geht Muster in Daten zu finden.³³ Das heißt, alle Datenanalysetechniken, die *prädiktiv* arbeiten. Diese ausgefeilten Tools für die Datenrecherche, -erfassung und -analyse leiten den unternehmerischen Entscheidungsfindungsprozess auf eine schnellere und innovative Art und Weise, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.³⁴

Die Vorteile, die der Einsatz fortgeschrittener Analyseverfahren mit sich bringt, sind vor allem 5:

- ✓ mehr Zeit, sich auf die Strategie zu konzentrieren,
- ✓ verbessertes Risikomanagement,
- ✓ eine genauere Entscheidungsfindung,
- ✓ einen besseren ROI (Return on Investment),
- ✓ die gemeinsame Nutzung von Daten und die Befähigung der Arbeitnehmer.³⁵

³² <https://www.dataversity.net/>

³³ Bose, R. (2009). Advanced Analytics: Opportunities and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*.

³⁴ Leventhal, B., & Langdell, S. (2013). Adding Value to Business Applications with Embedded Advanced Analytics. *Journal of Marketing Analytics*, 1(2), 64-70.

³⁵ <https://www.tibco.com/de/reference-center/what-is-advanced-analytics>

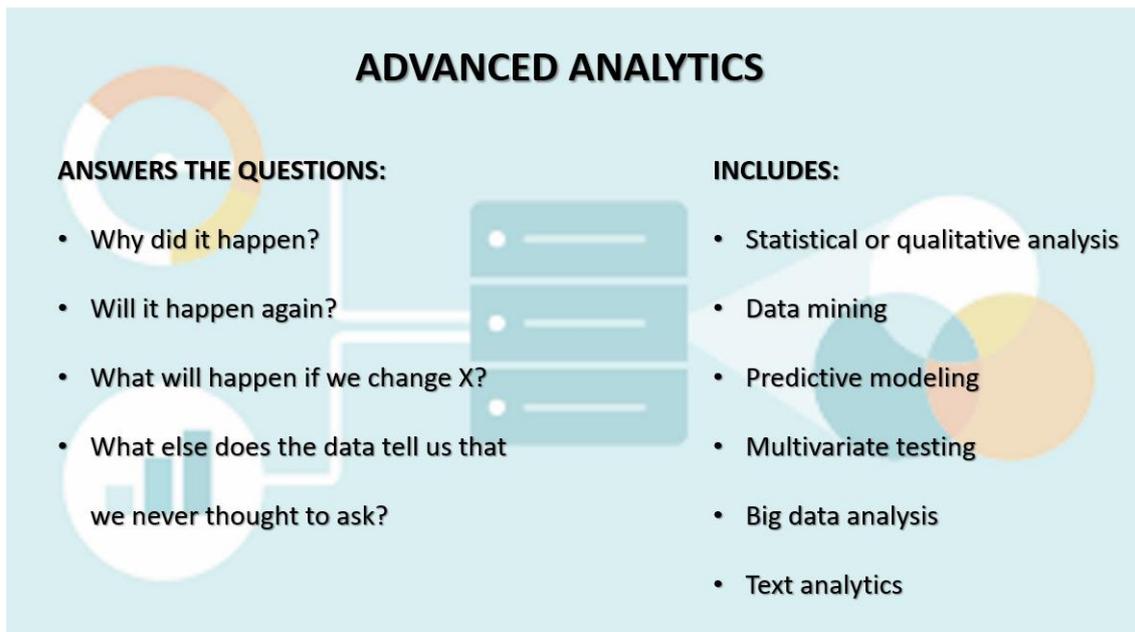


Abbildung 9: Advanced Analytics Gegenprobe

Management der Lieferkette

Es gibt keine einheitliche Definition des Begriffs Supply Chain Management (SCM), da es sich um eine relativ junge Reihe von Managementmethoden und Softwarelösungen handelt, die eine effiziente Verwaltung der gesamten Vertriebskette ermöglichen. Die ersten, die 1982 von Supply Chain Management sprachen, waren zwei Wissenschaftler, Oliver und Webber, die es als *"eine Technik zur Verringerung der Bestände in Unternehmen, die zur gleichen Lieferkette gehören"* definierten. Der Begriff bezeichnete die Bestandsverwaltung der Lager einer Lieferkette. Später wurden weitere Definitionen geprägt, die sich in vier Ansätzen zusammenfassen lassen:

- ✓ logistische Integration³⁶
- ✓ vertikale Integration zwischen Unternehmen³⁷
- ✓ Verwaltungs- und Koordinierungsprozess³⁸
- ✓ eine Managementphilosophie, die die Mitarbeiter in der Lieferkette auf die Schaffung von Werten für den Kunden ausrichtet³⁹

Im Jahr 2007 erklärte der Council of SCM Professionals, dass Supply Chain Management *"die Planung und das Management aller Aktivitäten umfasst, die mit der Erforschung, Bereitstellung, Umsetzung und Verwaltung von Logistikaktivitäten verbunden sind. Es umfasst auch die Koordination, Integration und Zusammenarbeit mit den Partnern der Lieferkette, bei denen es sich um Lieferanten, Zwischenhändler, Dienstleister und Kunden handeln kann. Kurz gesagt, das SCM integriert und*

³⁶ Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W., & Kamauff, J. (1998). *Supercharging Supply Chains. New Ways to Increase Value through Global Operational Excellence.*

³⁷ Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management.*

³⁸ La Londe, B. J. (1997). Supply Chain Management: Myth or Reality? *Supply Chain Management Review*, 1(1), 6-7.

³⁹ Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (1990). Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper-Third Party Relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.



koordiniert die Lieferkette und das Management der Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren in der Lieferkette selbst.“⁴⁰

Die Vertriebskette umfasst 9 Aktivitäten:

- ✓ Marketing,
- ✓ Beziehungen zu den Lieferanten,
- ✓ Bestimmung,
- ✓ Bestandsverwaltung und Lagerung von Rohstoffen,
- ✓ Produktion,
- ✓ Verwaltung und Lagerung von Fertigerzeugnissen,
- ✓ Verwaltung der Bestellungen,
- ✓ Liefermanagement,
- ✓ Rückführungslogistik oder umgekehrte Logistik.⁴¹



Abbildung 10: Merkmale des Lieferkettenmanagements⁴²

SCM ist wichtig, weil sein Hauptzweck darin besteht, die Leistung zu kontrollieren und die Effizienz eines Unternehmens zu verbessern, um das Dienstleistungsniveau für den Endkunden zu optimieren und die Betriebskosten und das gebundene Kapital zu rationalisieren. Es wird somit zu einem wichtigen Instrument, das die Unternehmensleistung und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt verbessert und die Bedürfnisse der Kunden befriedigt.

Ein effizientes Management der Lieferkette ermöglicht es den Unternehmen, die Lieferzeiten zu verkürzen, die Produktpreise zu senken und sich von den Wettbewerbern abzuheben. Mit dem Aufkommen des Internets und immer neuer Technologien hat das SCM seine Leistung gesteigert und

⁴⁰https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921

⁴¹<https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>

⁴²<https://www.businessstudynotes.com/2021/02/what-is-supply-chain-management-scm-example.html>



ist in Bezug auf Zeit, Kosten, Koordination und geschäftliche Flexibilität noch effizienter geworden⁴³
44.

Managementmodelle

Es ist nicht leicht zu definieren, was ein Managementmodell ist, aber wir können es im Allgemeinen als eine Reihe von Entscheidungen betrachten, die ein Manager oder die oberste Leitung eines Unternehmens trifft, um Ziele zu definieren, Aktivitäten zu koordinieren, die richtigen Ressourcen zuzuweisen und die Anstrengungen zu motivieren. Mit anderen Worten, es geht um die Definition der Grenzen der Managementarbeit. Das Management ist nicht statisch und im Voraus festgelegt, sondern verändert sich und passt sich den Erwartungen der Kunden und der Mitarbeiter sowie dem technologischen Fortschritt und dem Wettbewerb und den strategischen Entscheidungen der Wettbewerber an.

Unter diesen Gesichtspunkten ist es wichtig, dass ein Unternehmen ein unverwechselbares Managementmodell wählt oder aufbaut, denn der Schlüsselfaktor ist der große Vorteil, der sich daraus in Bezug auf Anerkennung und Wettbewerbsfähigkeit ergibt⁴⁵.

Es gibt 3 Kernaspekte von Managementmodellen:

- ✓ Ein Managementmodell beinhaltet wichtige Entscheidungen, die die Grundlagen eines Unternehmens betreffen. Diese Entscheidungen legen den Grundstein dafür, wie das Unternehmen geführt wird und prägen seine spezifischen Praktiken und Verhaltensweisen. Wir müssen uns dieser Grundsätze bewusst sein, da sie nur selten sichtbar gemacht und erklärt werden, sonst besteht die Gefahr, dass wir unser Unternehmen blind führen.
- ✓ Wenn man sich der Managementprinzipien innerhalb des Unternehmens bewusst ist und die vorhandenen Alternativen kennt, kann man seine Managemententscheidungen bewusst ändern, um sich zu verbessern und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.
- ✓ Ein Managementmodell ist nicht falsch oder veraltet, sondern das Ergebnis einer Entscheidung. Wenn unsere Bewertung realistisch und gut durchdacht ist, werden wir das Managementmodell wählen, das am besten zu dieser Entscheidung passt. Umgekehrt ist das Risiko ein falsches Managementmodell zu wählen hoch, wenn unsere Vorstellungen verworren sind. Die Unternehmen, die aus ihrem Managementmodell einen Wettbewerbsvorteil ziehen, sind diejenigen, die sich bewusst und eindeutig für die Grundsätze entscheiden, denen sie folgen.⁴⁶

⁴³ <https://www.ibm.com/topics/supply-chain-management>

⁴⁴ Tan, K. C. (2001). A Framework of Supply Chain Management Literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.

⁴⁵ Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). *Key Management Models: The 75+ Models Every Manager Needs to Know*. FT Press.

⁴⁶ Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your Management Model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2). Available at:
http://iele.ch/pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf



Welches Modell ist das richtige für Ihr Unternehmen?

MODEL	MOST SUITABLE UNDER THE FOLLOWING CONDITIONS
Planning Model	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mature business, operating in a stable, predictable industry ■ Turnaround or crisis situation, where clear rules are needed ■ Leaders most comfortable acting as master architects or controllers
Quest Model	<ul style="list-style-type: none"> ■ Established and growing business, with a defined competitive arena ■ Market conditions are dynamic and competitive ■ Leaders emphasize strategy and tactics, often using sports or military metaphors; winning is everything
Scientific Model	<ul style="list-style-type: none"> ■ Human-capital-intensive business, such as professional services or research and development organizations ■ Benign market conditions with plenty of opportunities, often in multiple domains ■ Leaders are typically understated, first among equals, looking to enable others
Discovery Model	<ul style="list-style-type: none"> ■ Early-stage business operating in highly uncertain, fast-changing environment; or established business seeking to rejuvenate itself ■ Competitive arena is ambiguous ■ Leaders are experimenters, open to improvisation, conversation and mutual engagement

Abbildung 11: Katalog der Verwaltungsmodelle⁴⁷

Auf diese Frage gibt es keine Antwort, denn jedes Unternehmen ist einzigartig und hat spezifische Merkmale und Bedürfnisse. Ein Unternehmen kann auch mehr als ein Managementmodell benötigen. In der Abbildung wird eine Makro-Klassifizierung vorgeschlagen, um die Entscheidung darüber zu erleichtern, welches Modell für Ihr Unternehmen am besten geeignet ist.^{48 49}

3.2.1 Unterschiede zwischen Geschäftsmodell und Geschäftsplan

An dieser Stelle ist es notwendig, den Unterschied zwischen einem Geschäftsmodell und einem Geschäftsplan zu klären. Viele neigen dazu sie zu verwechseln und als austauschbar zu betrachten, aber sie sind nur dem Namen nach ähnlich. Ihre Funktionen und Zwecke sind sehr unterschiedlich; dennoch stellen sie, wenn sie richtig eingesetzt werden, komplementäre Instrumente dar.

⁴⁷ <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/>

⁴⁸ Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing Management*. John Wiley & Sons.

⁴⁹ Büyükbacı, P., Ertemsir, E., & Boukari, Z. (2020). Embracing Product Innovativeness in Technology Firms: The Impact of Management Model Principles. *Technology Innovation Management Review*, 10(12). Verfügbar unter: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_2020_December%20-%203.pdf

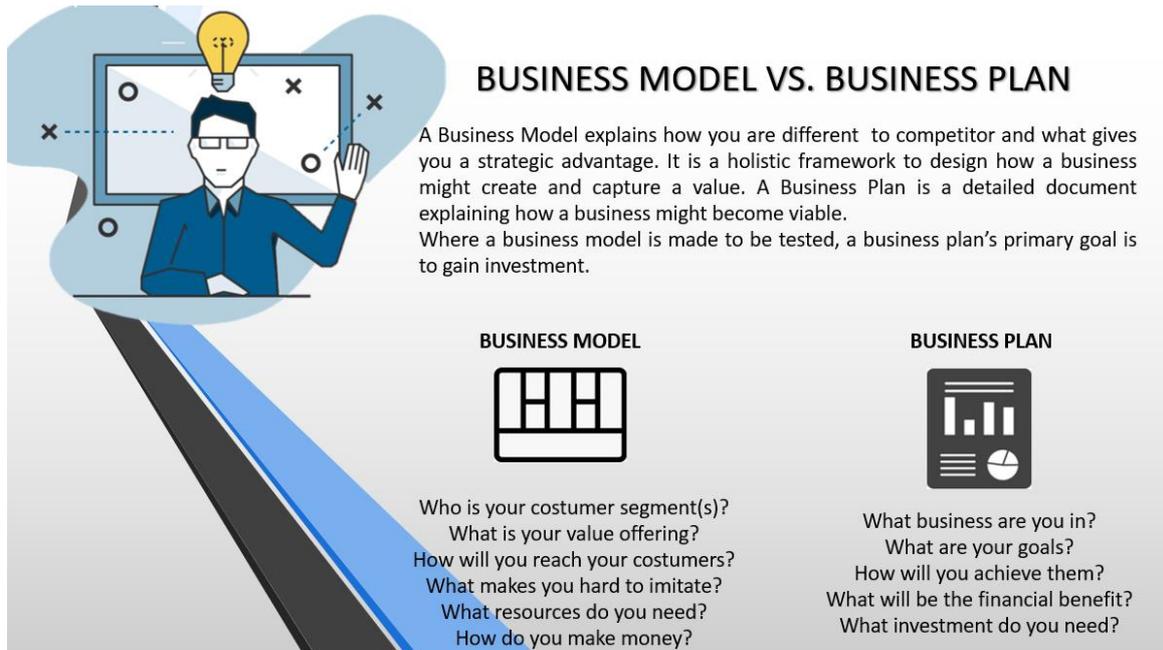


Abbildung 12: Geschäftsmodell vs. Geschäftsplan

Der wichtigste und grundlegende Unterschied zwischen dem Geschäftsmodell und dem Geschäftsplan besteht darin, dass das Geschäftsmodell eine weniger komplexe, in der Regel visuelle Darstellung der Art und Weise ist, wie ein Unternehmen Werte schafft, liefert und erwirbt, während der Geschäftsplan eine ausführliche Beschreibung der Struktur des Unternehmens und seiner Pläne zur Erreichung strategischer und finanzieller Ziele in einem langen Textmodul darstellt.

Was häufig mit dem Geschäftsplan verwechselt wird, ist nicht das Geschäftsmodell selbst, sondern das **Instrument zur Geschäftsmodellierung** - ein Instrument, das eine Grundlage für die Entwicklung eines Geschäftsmodells bietet. Mit Hilfe von Geschäftsmodellen kann ein Unternehmer die wichtigsten Bausteine ermitteln, auf denen er sein Unternehmen und seine einzigartige Strategie aufbauen will. Bei diesem Geschäftsmodellierungswerkzeug handelt es sich in der Regel um einen Rahmen, der aus einer einzigen Seite besteht und mit dem Sie Ihr Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven analysieren können. Je nach Bedarf stehen Ihnen verschiedene Modellierungsoptionen zur Verfügung, wie z. B. Geschäftsmodell-Leinwände, Wertvorstellungen-Leinwände und andere. Jedes dieser Werkzeuge hat unterschiedliche Eigenschaften, die sich an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmers anpassen. Geschäftsmodell-Tools sind nützlich, um eine Aktivität von innen heraus zu verstehen oder um Prognosen für das Wachstum und die Expansion der Aktivität zu erstellen.

Ein **Businessplan** ist ein mehrseitiges schriftliches Dokument, das detaillierte Informationen über das Unternehmen, das Produkt/die Dienstleistung, den Markt und die Vision des Unternehmers für die Zukunft des Unternehmens enthält. Er ist ein sehr genaues Porträt aller Aspekte des Unternehmens und reicht von der Branche, den Produkten/Dienstleistungen, den Kunden, den Wettbewerbern, den Lieferanten bis hin zu allen operativen und finanziellen Zielen des Unternehmens und seiner Marketing- und Verkaufsstrategie. Der Hauptzweck eines Businessplans besteht darin, die Durchführbarkeit und die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Geschäftsidee nachzuweisen. Dank des Businessplans können sich Manager, Investoren und alle anderen Beteiligten einen vollständigen Überblick über die zu untersuchende Tätigkeit verschaffen. Der Businessplan wird erstellt, um von außen bewertet und gelesen zu werden, und ist besonders wichtig für die Beantragung von Darlehen,



Finanzierungen und Investitionen. Er ist der beste Weg, um zu zeigen, dass das Unternehmen oder die Geschäftsidee zuverlässig und solide genug ist, um einen Kredit zu erhalten.

Business Model Canvas

Der Business Model Canvas (BMC) wurde von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur⁵⁰ konzipiert und beschrieben und als konkretes Instrument zur Unterstützung von Managern und Unternehmern entwickelt. Dieses Modell hat die Art der Darstellung eines Geschäftsmodells revolutioniert: Das Canvas-Modell hat den Vorteil, dass es leicht verständlich ist, da es dank seiner klaren, wesentlichen und intuitiven visuellen Darstellung die komplexesten Konzepte vereinfacht. Es ermöglicht Ihnen, visuell darzustellen, wie ein Unternehmen Werte schafft, verteilt und einfängt. Es ist eine Methode, die die Generierung von Ideen und Lösungen anregt, die eine Idee in ein konkretes Projekt umwandelt, die einen Vergleich mit den Wettbewerbern ermöglicht, die die Teamarbeit begünstigt und anregt.

Das Canvas-Modell umfasst im Wesentlichen neun Elemente, die den vier Hauptbereichen eines Unternehmens zuzuordnen sind, nämlich Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Nachhaltigkeit. In der Mitte steht das Wertversprechen, während die Elemente auf der linken Seite die Effizienz und die Elemente auf der rechten Seite die Wertschöpfung bestimmen. Nachfolgend finden Sie die 9 Elemente, aus denen sich das Canvas-Modell zusammensetzt:⁵¹ :

- ✓ **Wichtige Partner.** Das sind die Partner, mit denen sich das Unternehmen verbünden will, um einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.
- ✓ **Schlüsselaktivitäten.** Alle Schlüsselaktivitäten, die das Geschäftsmodell effektiv machen.
- ✓ **Wertversprechen.** Es betrifft den Wert der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen für jedes Segment.
- ✓ **Kundenbeziehungen.** Es sind die Beziehungen, die mit dem Kunden aufgebaut werden.
- ✓ **Kundensegmente.** Es handelt sich um die Beschreibung der verschiedenen Gruppen von Personen und Organisationen, an die sich das Unternehmen wendet. Dieser Block ermöglicht es Ihnen, die Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren, die den Bedürfnissen der einzelnen Kundensegmente entsprechen.
- ✓ **Schlüsselressourcen.** Das heißt, die Schlüsselressourcen des Unternehmens.
- ✓ **Kanäle.** Das heißt, die Kanäle, über die der Kunde erreicht wird.
- ✓ **Kostenstruktur.** Sie bezieht sich auf die Kostenstruktur für Ressourcen, Aktivitäten und Schlüsselpartner.
- ✓ **Einnahmeströme.** Es geht um die generierten Einnahmen.⁵²

⁵⁰ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.

⁵¹ [Business Model Canvas - Ein vollständiger Leitfaden für das Business Model Canvas](#)

⁵² [Business Model Canvas Erklärt | Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung mit Beispielen](#)

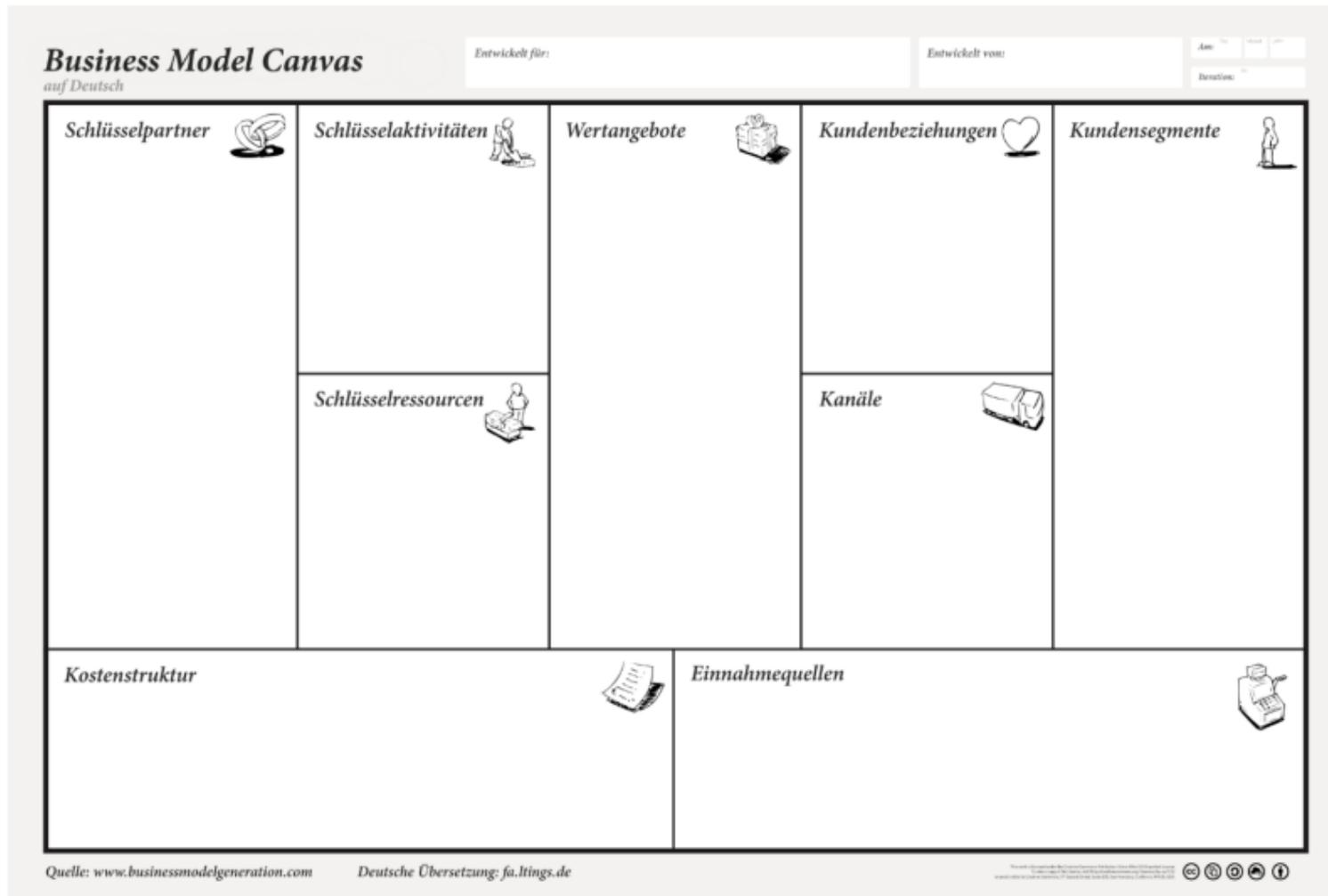


Abbildung 13: Business Model Canvas⁵³

⁵³ <https://stephanbruns.net/business-model-canvas/>

Indem er die Logik des "visuellen Denkens" nutzt, schafft der BMC eine Art universelle Sprache: Er ermöglicht Ihnen, komplexe Konzepte, die den Betrieb des Unternehmens betreffen, zu teilen und zu vereinfachen, so dass sie für jeden verständlich sind. Der BMC ist ein ideales Werkzeug, um eine klare und schematische Sicht auf jedes Geschäftsprojekt zu haben, vom neuen Produkt, das wir herstellen wollen, über die Eröffnung einer neuen unternehmerischen Aktivität bis hin zum großen Industrieprojekt.

Die häufigsten Fehler, die es zu vermeiden gilt:

- ✓ Sie denken, Sie sind für alle da. Einer der wesentlichen Aspekte des BMC ist die Identifizierung der eigenen Zielgruppe.
- ✓ Zu denken, dass man keine Konkurrenten hat. Es ist wichtig, den eigenen Mehrwert gegenüber der Konkurrenz zu erkennen.
- ✓ Sie denken nicht gründlich nach und ermitteln nicht welche Tätigkeiten und Ressourcen das Unternehmen kennzeichnen.
- ✓ Der BMC wird nicht als Instrument für den Austausch und die Diskussion innerhalb des Teams genutzt.
- ✓ Verwendung des BMC, ohne sich mit dessen Verwendung und Kompilierung vertraut gemacht zu haben. Einige Fachleute ziehen es vor, diesen Schritt zu überspringen und sofort mit dem Canvas zu arbeiten. Wird er jedoch im falschen Kontext verwendet, kann es für Ihre Analyse irreführend sein.
- ✓ Sie denken, es sei ein statisches Werkzeug. BMC ist eine iterative Planung, d.h. man muss ihn regelmäßig entsprechend dem Geschäftsverlauf aktualisieren.

FOCUS. Entwurf des Business Models Canvas für die Kreislaufwirtschaft

Die kurze, eingehende Analyse, die im Folgenden erläutert wird, basiert auf dem Artikel von Mateusz Lewandowski "Designing the Business Models for Circular Economy - Towards the Conceptual Framework".⁵⁴

Dank dieser Forschung wurden zwei neue Bereiche identifiziert, die für den BMC gelten, nämlich:

- ✓ Das Rücknahmesystem und
- ✓ Die Annahmefaktoren.

Dies führte zur Konzipierung eines erweiterten Rahmens für das zirkuläre Geschäftsmodell.

1. Das Rücknahmesystem

Materialkreisläufe sind der Kerngedanke der Kreislaufwirtschaft. Diese Idee geht davon aus, dass Produkte, ihre Bestandteile und/oder Materialien wiederverwendet/neu vertrieben, wiederaufbereitet/aufpoliert oder recycelt werden können. Dies erfordert eine Rücknahme durch den Verbraucher. Diese Grundsätze der Kreislaufwirtschaft, die auf die Rückwärtslogistik angewandt werden, beziehen sich auf das Rücknahmemanagement, Anreize für die Rückgabe und

⁵⁴ Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy – Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 31-348.



Wiederverwendung sowie die Sammlung gebrauchter Produkte (z. B. sammelt H&M gebrauchte Kleidung).

In einer Materialversorgungskette sind beide Richtungen (vorwärts und rückwärts) möglich, aber die umgekehrte Logistik kann andere Partner, Kanäle und Kundenbeziehungen erfordern. Um Verwirrung zu vermeiden, ist es besser, zu unterscheiden und eine neue Komponente zur Unterscheidung der Besonderheiten von Vorwärts- und Rückwärtslogistik hinzuzufügen.³⁴

2. Die Annahmefaktoren.

Dieser Aspekt betrifft vor allem die Anpassung an unternehmensinterne und -externe Faktoren. Bei den internen Faktoren handelt es sich zum einen um alle organisatorischen Veränderungen, die sich aus dem Übergang von einem klassischen Geschäftsmodell zu einem zirkulären Modell ergeben. Dies erfordert erhebliche immaterielle Werte, wie die Motivation des Teams und die Organisationskultur, das Wissen und die Umstellungsprozesse. Diese Komponenten beruhen auf der Entwicklung der Humanressourcen und der Teambildung und auf der Anwendung von Instrumenten des Veränderungsmanagements, sowie auf dem Einsatz von Methoden und Instrumenten zur Gestaltung von Geschäfts- und Bewertungsmodellen.

Zu den externen Faktoren hingegen gehören technologische, politische, soziokulturelle und wirtschaftliche Aspekte. Bei den technologischen Aspekten geht es im Allgemeinen um die Möglichkeit geeignete Informationstechnologien zu nutzen und sie in den Managementprozessen anzuwenden. Unter Politik verstehen wir die aktuelle Gesetzgebung, ihre Änderungen, die Anreize, die gefordert werden können, und die Lobbyarbeit. Soziokulturelle Fragen betreffen die Gewohnheiten der Kunden und die öffentliche Meinung, während wirtschaftliche Faktoren die Nachfrage nach zukünftigen Produkten oder die Schwierigkeiten bei der Übernahme der Grundsätze der Kreislaufwirtschaft³⁴ betreffen.

Mit diesen beiden neuen Komponenten wird der von Osterwalder und Pigneur entwickelte BMC erweitert und an ein Kreislaufwirtschaftsmodell angepasst. Wir haben jetzt 11 Elemente.

Das folgende Bild zeigt die Anpassung des klassischen BMC an ein Modell der Kreislaufwirtschaft.³⁴



Partners <ul style="list-style-type: none"> Cooperative networks Types of collaboration 	Activities <ul style="list-style-type: none"> Optimising performance Product Design Lobbying Remanufacturing, recycling Technology exchange 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> PSS Circular Product Virtual service Incentives for customers in Take-Back System 	Customer Relations <ul style="list-style-type: none"> Produce on order Customer vote (design) Social-marketing strategies and relationships with community partners in Recycling 2.0 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Customer types
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Better-performing materials Regeneration and restoring of natural capital Virtualization of materials Retrieved Resources (products, components, materials) 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Virtualization 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Evaluation criteria Value of incentives for customers Guidelines to account the costs of material flow 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> Input-based Availability-based Usage-based Performance-based Value of retrieved resources 		
Adoption Factors <ul style="list-style-type: none"> Organizational capabilities PEST factors 				

Abbildung 14: Model des zirkulären BMC⁵⁵

3.2.1.1 Geschäftsplan

Die Verwirklichung eines Unternehmens oder eines Geschäfts ist ein langer und gegliederter Prozess, der von einer Idee ausgeht und zur Realisierung eines genau definierten Projekts führt.

Um zum konkreten Ergebnis zu kommen, muss man viele Schritte durchlaufen. Das Fundament, auf dem dann alles andere aufbaut, ist die Definition einer präzisen Geschäftsidee. Um eine erfolgreiche Idee zu entwickeln, muss man drei Dinge beachten:

- ✓ was Sie verkaufen wollen,
- ✓ an wen,
- ✓ wie man das Produkt herstellt oder die Dienstleistung erbringt.

Die Geschäftsidee muss also in Bezug auf den Referenzmarkt gesetzt werden, wobei die Bedürfnisse der betroffenen Kategorien (Kunden) im Mittelpunkt stehen und ein Vergleich mit den Wettbewerbern angestellt werden muss. Außerdem müssen wir uns Gedanken über die zu entwickelnde Organisation machen, um die Idee zu konkretisieren.

Der **Geschäftsplan** (business plan - BP) ist allgemein anerkannt und geschätzt als das wirksamste Instrument zur Aktivierung dieses Planungsprozesses, der durch technische Analyse zur Formalisierung der ursprünglichen Geschäftsidee führt. Ein Geschäftsplan ist ein mehrseitiges, beschreibendes Dokument, das die operativen und finanziellen Ziele eines Unternehmens und die Art und Weise, wie sie erreicht werden sollen, detailliert zusammenfasst. Es ist der Fahrplan des Unternehmens, ein Leitfaden, wie ein Unternehmen seine spezifischen Ziele erreichen will. Er ist auch eine äußerst

⁵⁵ https://www.researchgate.net/figure/A-framework-of-the-circular-business-model-canvas-Source-adapted-from-Osterwalder-and_fig5_291171892



nützliche Analyse­methode, um die Durchführbarkeit einer Investition zu bestimmen, das Unternehmen zu verwalten und Finanzmittel zu beschaffen.

Wenn Sie mit dem Verfassen des Textes des BP beginnen, müssen Sie klar und präzise sein. Er muss so viele Informationen wie möglich enthalten, die wichtigsten Aspekte hervorheben und die Datenquellen, Tabellen und Schaubilder müssen klar und überzeugend sein.⁵⁶

Der BP kann 2 Funktionen haben, eine interne und eine externe:

- ✓ die interne Funktion prüft alle Änderungen in einem bestehenden Unternehmen,
- ✓ die externe Funktion betrifft die Analyse und Bewertung einer neuen Geschäftsinitiative.

Der BP richtet sich zunächst an den angehenden Unternehmer, der sich mit einem Planungs- und Bewertungsinstrument für die Durchführung seines unternehmerischen Projekts ausstatten muss. Anschließend wird er zu dem Präsentationsdokument, das ein aufstrebendes oder expandierendes Unternehmen benötigt, um verschiedene Gesprächspartner zu erreichen, wie z. B.:

- ✓ mögliche Partner,
- ✓ Kreditinstitute,
- ✓ nationale und lokale Verwaltungen,
- ✓ öffentliche Einrichtungen.

Es muss klargestellt werden, dass es bei Geschäftsplanmodellen kein "Einheitsmodell" gibt, das für alle passt. Dennoch wird hier ein allgemeines und umfassendes Schema mit den wichtigsten Abschnitten vorgestellt:^{57 58}

1. COVER
2. INHALTSVERZEICHNIS
3. EXEKUTIVES ZUSAMMENFASSEN (maximal eine Seite, mit einer klaren Erklärung Ihrer Geschäftsidee)
4. PRÄSENTATION DES UNTERNEHMENSTEAMS (Lebenslauf und Werdegang jedes Mitglieds, wie die Idee entstanden ist, ein Bild Ihres Teams usw.)
5. DAS UNTERNEHMEN
 - a. Rechtsform
 - b. Hauptverwaltung
 - c. Mitarbeiter
 - d. Organisation
 - e. Maschinenpark
6. BESCHREIBUNG DER PRODUKTE ODER DIENSTLEISTUNGEN
7. MARKTANALYSE
 - a. Erstens: Aktuelle Marktanalyse
 - b. Analyse der Wettbewerber

⁵⁶ https://www.business-plan.it/Business-Plan_guida_al_piano_industriale.pdf

⁵⁷ <https://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>

⁵⁸ <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/24/basic-structure-of-a-business-plan-for-beginners/?sh=394e9d452ad3>

- c. Mehrwert, den das neue Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern auf dem Markt erbringt
 - d. Wachstumsperspektiven
8. FINANZANALYSE
9. ANHANG UND ANDERE NÜTZLICHE DOKUMENTE (falls erforderlich)

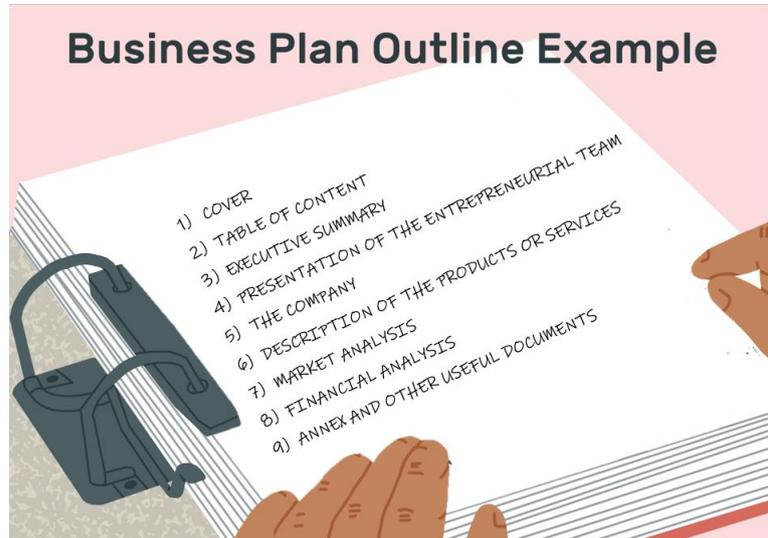


Abbildung 15: Gliederung des Geschäftsplans⁵⁹

Gehen wir näher auf die Punkte 7 und 8 ein, da sie die wichtigsten sind.

Marktanalyse

Die Marktanalyse konzentriert sich auf die Segmente der Branche und versucht, den Zielmarkt des Unternehmens zu ermitteln. Die zu diesem Zweck in der Regel verwendete Technik ist die Marktsegmentierung, bei der verschiedene Dimensionen wie Geografie, demografische Variablen, psychografische Variablen usw. verwendet werden. Der Zielmarkt muss attraktiv sein: Ziel ist es, dass das Unternehmen in einzigartiger Weise in der Lage ist, den ausgewählten Zielmarkt zu bedienen. An dieser Stelle ist es wichtig, Informationen über das Verhalten der Kunden dieses Marktes einzubeziehen, da sich das Unternehmen auf diese Weise an ihre spezifischen Bedürfnisse anpassen kann. In der Regel zielen neu gegründete Unternehmen auf einen Nischenmarkt und nicht auf ein ganzes Segment ab, da letzteres groß ist und zu Beginn gewisse Schwierigkeiten bereiten kann. Ein Nischenmarkt ist leichter zu durchdringen, da er nur ein Teil eines Segments ist und eine kleine Gruppe von Kunden darstellt.

Zur Marktanalyse gehört auch eine detaillierte Analyse der Wettbewerber, die sich auf die wichtigsten Konkurrenten, ihre Stärken und Schwächen, ihre Strategien, ihre Position auf dem Markt usw. konzentrieren sollte. Darüber hinaus ist zu erläutern, wie die gewählte Geschäftsstrategie das Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern positioniert. Der nächste Schritt ist die Ausarbeitung einer einzigartigen Marktposition. Schließlich sollte die Marktanalyse eine Schätzung des Jahresumsatzes enthalten, die auf fundierten Annahmen beruht. Daraus ergibt sich der Marktanteil,

⁵⁹ <https://www.thebalancesmb.com/why-write-a-business-plan-2948013>

den das Unternehmen zu erreichen gedenkt. Für die Umsatzschätzung können verschiedene Methoden angewandt werden, z. B. die Bestimmung der Anzahl der Kunden, an die das Unternehmen voraussichtlich verkaufen wird, und des durchschnittlichen Betrags, den jeder Kunde ausgeben wird ("der durchschnittliche Preis"). Es ist auch möglich, Umsatzschätzungen durch ein vergleichbares Unternehmen, durch Kontaktaufnahme mit Branchenverbänden oder durch eine interne Suche, in der Regel über das Internet, zu erstellen.

Finanzplan

Dank des Finanzplans können Sie Investoren zeigen, dass Ihr Geschäftsplan auch finanziell rentabel ist.⁶⁰ Ein fundierter Finanzplan vermittelt Ihren Investoren ein Bild von⁶¹ :

- ✓ **Ihre Finanzierung:** Welche und wie viele Mittel und Kapital benötigen Sie für die Gründung und den Fortbestand Ihres Unternehmens und wie viel können Sie in Ihr Unternehmen investieren. Es ist auch gut, Ihre Strategie für die Suche nach Investoren zu erläutern.
- ✓ **Ihre Kostenstruktur:** Hier wird hervorgehoben, welche Einnahmen und Ausgaben zu erwarten sind und wie hoch die Fixkosten sind.
- ✓ **Ihr Cashflow:** Hier müssen Sie angeben, welche Faktoren die Einnahmen und Ausgaben beeinflussen und welche Auswirkungen dies auf den Cashflow hat.

Der Finanzplan besteht aus 3 Unterkategorien, nämlich:⁶²

1. Kapitalbedarf - Anlaufkosten

Wenn Unternehmer mit ihrer Idee beginnen, müssen sie herausfinden, was für die Gründung ihres Unternehmens notwendig ist. Das heißt, wie hoch ist der Finanzbedarf für eine Neugründung. Dazu ist es wichtig, mit einigen grundlegenden wirtschaftlichen Konzepten vertraut zu sein, die dazu beitragen, entscheidende Fragen im Zusammenhang mit dem für ein Projekt benötigten Geld zu klären. So sollten Unternehmer die folgenden Aspekte abschätzen, um ihre Tätigkeit aufzunehmen:

- ✓ **Investitionssumme.** Dabei handelt es sich in der Regel um eine Auflistung der Anfangsinvestitionen, z. B. für die Produktentwicklung oder die Betriebsvorbereitungskosten. Die Liste sollte detailliert sein, da die Gesamtsumme angibt, wie viel Geld bzw. Kapital zur Deckung dieses Teils benötigt wird.
- ✓ **Summe aller Kosten.** Sie beziehen sich auf die Prognose der im ersten Jahr anfallenden Kosten. Es ist ratsam, davon auszugehen, dass das Unternehmen nicht alle prognostizierten Einnahmen erzielen wird. Häufig wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen anfangs eher Verluste als Gewinne erwirtschaften und finanzielle Mittel verbrauchen wird.
- ✓ **Steuern.** Ein Steuerkonzept ist ebenfalls sehr wichtig für das Wirtschaftsmodell eines jeden Landes. Die Unternehmen müssen verschiedene steuerliche Anforderungen erfüllen, z. B. die Mehrwertsteuer (die in der Regel vierteljährlich erklärt wird), die Körperschaftsteuer (die auf den vom Unternehmen am Ende des Geschäftsjahres erzielten Gewinn erhoben wird) und die

⁶⁰ <https://www.nerdwallet.com/article/investing/what-is-a-financial-plan>

⁶¹ https://www.business-plan.it/Business-Plan_guida_al_piano_industriale.pdf

⁶² <https://articles.bplans.com/the-key-elements-of-the-financial-plan/>

Sozialversicherung, die einen Prozentsatz der Gehälter des angestellten Personals umfasst (die monatlich gezahlt wird).

- ✓ **Cashflow.** Das bedeutet, dass ein Unternehmer die Prognose in Bezug auf die Verfügbarkeit von Geld darstellen muss. Zum Beispiel müssen die von den Lieferanten gelieferten Waren im Juni bezahlt werden, und die Produktion wird im Juli abgeschlossen sein, so dass der Verkauf ab Juli möglich sein wird. Dies bedeutet, dass die ersten Einnahmen wahrscheinlich im August oder September fließen werden. In der Zwischenzeit muss der Unternehmer weitere Ausgaben für Energie- und Wasserversorgung oder Löhne für das eingestellte Personal decken. Dieses Thema wird auf den folgenden Seiten ausführlich erläutert.

Die Kosten für Eigen- und Fremdkapital (Kredite) werden als "gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten" bezeichnet (zur Veranschaulichung des Konzepts werden im Folgenden weitere Einzelheiten und ein Beispiel vorgestellt). Eine Kombination der beiden Finanzierungsquellen bietet eine optimale Möglichkeit zur Kapitalbeschaffung und zum Aufbau eines Unternehmens.

Der erste Schritt zur Erlangung einer Finanzierung besteht darin, den Finanzierungsbedarf des Unternehmens in Bezug auf *Höhe* und *Zeitpunkt* zu ermitteln und den für jeden Unternehmensbereich vorgesehenen Betrag zu bestimmen. Eine grundlegende Voraussetzung für die Planung einer Investition ist die korrekte Berechnung des *Betrags* und des *Zeitplans*, da jeder Fehler bei einem dieser beiden Parameter zu einer Erhöhung der Projektkosten führt, was sich direkt auf den Gewinn auswirkt. Die Berechnung eines zu hohen *Betrags* stellt den Unternehmer vor folgende Fragen: die Finanzierungsquelle (intern oder extern) und die Bewertung der Opportunitätskosten (es wird nicht möglich sein, die zusätzlichen Mittel für andere Investitionen zu verwenden). Erfolgt die Finanzierung über externe Quellen (in der Regel über eine Bank), so bedeutet die Investition aufgrund der Zinsen höhere Betriebskosten. Was den *Zeitpunkt* betrifft, so sind die Auswirkungen dieselben wie bei der Höhe des Betrags. Es entstehen Opportunitätskosten, wenn der Zeitplan für die Investition mit eigenen Mitteln übermäßig ausgedehnt wird, und die Kosten steigen durch die Zahlung überhöhter Zinsen, wenn die Laufzeit der externen Finanzierungsquelle (über eine Bank) länger als nötig verlängert wird.

Außerdem ist es wichtig, die Anzahl der Beteiligungen für jeden Teil oder Bereich des Projekts richtig festzulegen. Eine falsche Verteilung der Investitionen auf die verschiedenen Abteilungen oder Projektbereiche ist das Ergebnis von Missmanagement und der Auftakt zu weiteren Problemen in diesem Bereich, sowie für den ordnungsgemäßen Betrieb des Projekts und seine mittel- und langfristige Rentabilität. Darüber hinaus ist es von grundlegender Bedeutung, die effektiven Kosten der Mittel, die zur Finanzierung der in einem Projekt zu tätigen Investitionen bestimmt sind, korrekt zu berechnen.

Häufig berücksichtigen Unternehmer bei den externen Finanzierungsquellen (Bank) nicht alle Ausgaben der Gesamt- oder effektiven Betriebskosten. Daher werden die Kosten einer Finanzierung berücksichtigt, die viel niedriger sind als die tatsächlichen Kosten - mit dem Ergebnis, dass man überrascht ist, wenn man feststellt, dass die ursprünglichen Berechnungen viel niedriger sind als die tatsächlichen Kosten. Dies beeinträchtigt natürlich die korrekte Durchführung der Investition.

In diesem Zusammenhang ist es ratsam, auf alle Bedingungen zu achten - nicht nur auf die, die sich auf das Darlehen beziehen, sondern auch auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Bank, damit das Unternehmen das Darlehen erhalten kann. Dabei sind nicht nur die Zinssätze für die gewährte Finanzierung zu berücksichtigen, sondern auch die übrigen damit verbundenen Kosten, die

je nach Art der gewährten Finanzierung (Hypothekendarlehen, Privatkredit, Kreditkonto, Handelsrabatt, Leasing usw.) unterschiedlich sind.

Abhängig von der erhaltenen Finanzierung müssen wir also auf Ausgaben wie Eröffnungsgebühren, Kündigungsgebühren, Bewertungskosten (bei Hypothekendarlehen), Informationskosten, Kosteneffekte (bei Handelsdiskont), Nichtverfügungsgebühren (bei Kreditkonten), Notargebühren, Hypothekenvermittlungsgebühren, Notarkosten im Zusammenhang mit dem Überziehungskredit, Wartungskosten usw. achten. Die Summe all dieser Kosten ergibt die tatsächlichen oder effektiven Kosten des Geschäfts, die eine rationale Grundlage für die Entscheidung bilden, ob das Geschäft aufgrund zu hoher Kosten weitergeführt wird oder nicht.

2. Bedarf an Betriebskapital (für Gehälter, Lagerbestände, Forschung, Marketing)

Kurzfristige Mittel werden hauptsächlich durch externe Finanzierung (Banken und Provider) beschafft, obwohl einige der Unternehmensressourcen auch kurzfristig orientiert sein können. Kurzfristige Finanzmittel werden zur Auffüllung des Betriebskapitals für den Kauf von Lagerbeständen oder zur Finanzierung von Kreditverkäufen an Kunden oder zur Erhöhung der Barmittel zu bestimmten Zeitpunkten verwendet. Wenn die Bestände und Forderungen in Bargeld umgewandelt werden, wird das Darlehen zurückgezahlt.

Kurzfristige Mittel können, wie bereits erwähnt, von den Lieferanten stammen (so genannte "Handelskredite"), wenn die mit ihnen vereinbarten Zahlungsbedingungen einen Zahlungsaufschub vorsehen (z. B. 30, 60 oder 90 Tage nach der Lieferung der Waren). Sie können auch von Banken kommen, wenn wir Diskontgeschäfte mit Briefen, Solawechseln und Rechnungen durchführen (diese Finanzierungsmodelle werden später behandelt).

Unternehmen sollten strategisch darüber nachdenken, was sie erreichen wollen, denn bei der Kapitalbeschaffung geht es nicht darum, so viel wie möglich einzusammeln, sondern darum, den spezifischen Finanzierungsbedarf zu decken, der zuvor durch eine gezielte Analyse ermittelt wurde. Sie brauchen also einen strategischen Plan, den sie ihren potenziellen Investoren vorlegen können. Die Investoren werden investieren, wenn sie das Unternehmen für attraktiv und potenziell rentabel halten, aber dann sind sie daran interessiert, ihre erste Auszahlung und ihre Gewinne (Rendite) zu erhalten. Aus diesem Grund müssen die Bedingungen besprochen werden: wann, zu welchen Bedingungen, in welcher Höhe und so weiter. Dies nennt man eine "Ausstiegsstrategie".

Das Betriebskapital ist die Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und den Verbindlichkeiten. Im Idealfall sollte das Betriebskapital positiv sein, um die erfolgreiche Tätigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Das Betriebskapital ist also der Betrag des Umlaufvermögens des Unternehmens, der nicht durch kurzfristige Verbindlichkeiten finanziert wird. Es ist ein Maß für die kurzfristige finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und seine Effizienz. Ein positives Betriebskapital zeigt, dass ein Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten tilgen kann, was für das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens wichtig ist. Es ist jedoch zu bedenken, dass es möglich ist, ein positives Betriebskapital zu haben und dennoch nicht in der Lage zu sein, einen großen, unerwarteten Bargeldbedarf zu decken. Ein negatives Betriebskapital zeigt, dass das Unternehmen derzeit nicht in der Lage ist, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten durch sein Umlaufvermögen auszugleichen. Dies ist ein Synonym für finanzielle Schwierigkeiten; der Konkurs ist die schlimmste Form davon. Das Betriebskapital muss ausreichen, um den Lagerbestand an Rohstoffen, in der Produktion befindlichen

Erzeugnissen und Fertigerzeugnissen aufrechtzuerhalten und die Nachfrage zu bedienen. Außerdem muss es den Kunden eine angemessene Kreditlaufzeit entsprechend der festgelegten Einzugsfrist gewähren.

3. Kapitalfluss-Prognosen mit den erwarteten Einnahmen und Kosten

Das Unternehmen muss einen ausreichenden Kapitalfluss erwirtschaften, um die Schulden zu begleichen. Der wichtigste Aspekt für Unternehmen ist die Liquidität. Ein solides Unternehmen ist ein liquides Unternehmen, denn Schulden werden nicht mit Rentabilität oder Eigenkapital, sondern mit Geldmittel zurückgezahlt. Eine Schuld kann als Kapitalkredit betrachtet werden, der an die Bank zurückgezahlt werden muss. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen muss Geldflüsse generieren, um für eine Finanzierung in Frage zu kommen, denn nur ein Unternehmen, das Geldflüsse generiert, kann die Schulden zurückzahlen.

Die Kapitalflussrechnung ist der dritte der großen Finanzberichte: Sie umfasst die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung. Die Kapitalflussrechnung zeigt auf, wie sich unsere Geldmittel entwickeln, ob sie im Laufe des Jahres zunehmen oder abnehmen. Der Zweck dieses Berichts besteht darin, den Zustand unseres Kassenbestands zu beurteilen und die künftigen Tätigkeiten zu planen. Die Kapitalflussrechnung ist ein dynamisches Bild der Finanzen des Unternehmens. Es handelt sich um eine Aufstellung, die den Zuwachs oder die Verringerung der Liquidität durch die in jedem Geschäftsbereich generierten Kapitalfluss aufzeigt; mit anderen Worten, sie zeigt uns die verfügbaren Mittel und ihre vergangenen und zukünftigen Veränderungen. Die Kapitalflussrechnung zeigt die Fähigkeit des Unternehmens, Liquidität zu generieren, und dass damit verbundene finanzielle Gleichgewicht. Die Erklärung kann auf zwei verschiedene Arten dargestellt werden: direkt und indirekt. Viele Manager bestätigen, dass die Kapitalflussrechnung der wichtigste Bericht ist, weil sie anzeigt, ob die geplanten Operationen sicher durchgeführt werden können oder nicht.

Wir werden sehen, dass die Kapitalflussrechnung in drei Kategorien und einen abschließenden zusammenfassenden Abschnitt unterteilt ist:

- ✓ Kapitalfluss aus betrieblicher Tätigkeit.
- ✓ Kapitalfluss aus Investitionstätigkeit.
- ✓ Kapitalfluss aus der Finanzierungstätigkeit.
- ✓ Zusammenfassung.

3.2.1.2 Übersichtstabelle Business Plan vs. Business Model Canvas

Die folgende Tabelle fasst die wichtigsten Unterschiede zwischen dem Business Plan und dem Business Model Canvas zusammen.

BUSINESS MODEL CANVAS	GESCHÄFTSPLAN
Visuelles und synthetisches Diagramm (normalerweise 1 Seite).	Langes, schriftliches Dokument.
Der visuelle Charakter des BMC erleichtert das Nachschlagen und das Verständnis für jedermann.	Da es sich um ein komplexes Dokument handelt, ist es für den Laien nicht leicht zu verstehen - insbesondere die Teile zur Markt- und Finanzanalyse.



Geringer Detaillierungsgrad: Es handelt sich um eine einfache bildliche Darstellung von Fragen, die Ihnen bei der Klärung Ihrer Idee helfen; der BMC bietet einen schnellen Überblick über das Unternehmen.	Hoher Detaillierungsgrad: Er zeigt detailliert den Auftrag, die Vision und die Ziele eines Unternehmens.
Zeit: Da er weniger detailliert ist und von einer Reihe von Fragen geleitet wird, ist er schneller zu schreiben.	Zeit: Das Schreiben nimmt viel Zeit in Anspruch.
Mehr Zeit für das Testen und Optimieren von Annahmen.	Mehr Zeit für die Rechtfertigung von Annahmen.
Dynamisches Dokument.	Weniger dynamisches Dokument.
Hilft ihnen, strategisch über ihr Geschäft nachzudenken.	Hilft dabei, mehr Vorhersagen für die Zukunft zu treffen.
Der BMC verdeutlicht, wie die verschiedenen Aspekte des Unternehmens zueinander in Beziehung stehen.	Der BP zeigt die Zusammenhänge nicht klar auf, sondern ist eher linear und diskursiv.
Sie können eine BMC-Vorlage verwenden, um eine Brainstorming-Sitzung zur effektiven Definition Ihres Geschäftsmodells anzuleiten.	Es gibt keine einheitliche oder feste Vorlage; jeder Geschäftsplan kann anders sein.
Es lässt sich an jede Unternehmensgröße anpassen und kann sowohl von großen Unternehmen als auch von Start-ups mit wenigen Mitarbeitern genutzt werden.	Die Umsetzung ist für kleine Unternehmen nicht immer einfach; manchmal erfordert die Ausarbeitung die Hilfe eines Experten.
Es ist ein nützliches Dokument für den internen Gebrauch; weniger für den externen Gebrauch (ein BMC ist nicht detailliert genug, um einer Bank oder einem Investor vorgelegt zu werden).	Es handelt sich um ein notwendiges Dokument für den internen und externen Gebrauch. Es wird erstellt, um Investoren oder Partnern das neue Unternehmen vorzuschlagen, da es die wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen für das Unternehmen enthält.

Sowohl der Business Plan als auch der Business Model Canvas sind wichtige Planungsmodelle, und das eine ersetzt das andere nicht. Im Allgemeinen ist es sinnvoller, mit der Entwicklung Ihrer Geschäftsidee mithilfe des BMC zu beginnen und sie dann durch ein strukturierteres Dokument wie den Businessplan zu vertiefen. Jedes Unternehmen ist ein anderes Subjekt mit besonderen Bedürfnissen, für die ein Modell dem anderen vorzuziehen ist. Um Steve Blank zu zitieren: *"Wenn Sie die Annahmen in Ihrem Geschäftsmodell nicht zuerst außerhalb des Gebäudes getestet haben, ist Ihr Geschäftsplan nur kreatives Schreiben"*.⁶³

⁶³ [Teil I: Validieren Sie Ihr Geschäftsmodell Beginnen Sie mit einem Geschäftsmodell, nicht mit einem Geschäftsplan | The Wall Street Journal](#)

3.2.2 *Strategie der sozialen Verantwortung der Unternehmen und darüber hinaus (interne CSR & Marketing CSR)*

Das Konzept der sozialen Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) entstand während der Großen Depression in den Vereinigten Staaten in den späten 1920er Jahren. In den folgenden Jahren bis heute hat sich das Konzept mit der Expansion des Marktes und der dort tätigen Unternehmen weiterentwickelt. Multinationale Unternehmen und der globale Markt haben einen immer größeren sozialen und politischen Einfluss auf die Gesellschaft und verschärfen die Konflikte zwischen diesen beiden Bereichen.

Die Definition von CSR ist im Hinblick auf ihr Wesen, die behandelten Themen und ihre historische Entwicklung keine leichte Aufgabe. Im Laufe der Jahre gab es unterschiedliche Definitionen und Auslegungen dessen, was CSR ist. Hier sind die wichtigsten:

- ✓ Jones definierte 1980 CSR als *"die Vorstellung, dass Unternehmen eine Verpflichtung gegenüber anderen gesellschaftlichen Gruppen als den Aktionären haben, die über die gesetzlichen oder gewerkschaftlichen Verpflichtungen hinausgeht und darauf hindeutet, dass die Beteiligung über den bloßen Besitz hinausgehen kann"*.⁶⁴
- ✓ Frederick, Post und Davis stellten 1992 fest, dass *"CRS als ein Prinzip definiert werden kann, das besagt, dass Unternehmen für die Auswirkungen ihrer Handlungen auf ihre Gemeinschaft und Umwelt verantwortlich sein sollten"*.⁶⁵
- ✓ Hopkins argumentierte 1998, dass es bei *"CRS darum geht, die Stakeholder des Unternehmens ethisch oder sozial verantwortlich zu behandeln. Stakeholder gibt es sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch außerhalb. Folglich wird ein sozial verantwortliches Verhalten die menschliche Entwicklung der Stakeholder sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens fördern"*.⁶⁶
- ✓ Khoury, Rostami und Turnbull definierten 1999 CRS als *"die Gesamtbeziehung des Unternehmens zu allen seinen Stakeholdern. Dazu gehören Kunden, Mitarbeiter, Gemeinden, Eigentümer/Investoren, Regierung, Lieferanten und Wettbewerber. Zu den Elementen der sozialen Verantwortung gehören Investitionen in das Gemeinwesen, die Beziehungen zu den Arbeitnehmern, die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, die Verantwortung für die Umwelt und die finanzielle Leistung"*.⁶⁷
- ✓ Der World Business Council for Sustainable Development (Weltwirtschaftsrat für nachhaltige Entwicklung) definierte CSR im Jahr 2000 als *"die kontinuierliche Verpflichtung der Unternehmen, sich ethisch zu verhalten und zur wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen und*

⁶⁴ Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.

⁶⁵ Frederick, W., Post, J. & Davis, K. E. (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. McGraw-Hill: London.

⁶⁶ Hopkins, M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan: London.

⁶⁷ Khoury, G., Rostami, J. & Turnbull, J. P. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Conference Board of Canada: Ottawa.

gleichzeitig die Lebensqualität der Beschäftigten und ihrer Familien sowie der lokalen Gemeinschaft und der Gesellschaft insgesamt zu verbessern".⁶⁸

- ✓ Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften definierte CSR im Jahr 2001 als *"im Wesentlichen ein Konzept, bei dem Unternehmen auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Geschäftstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern einbeziehen".⁶⁹*
- ✓ Lea argumentierte 2002: *"Bei CSR geht es darum, dass Unternehmen und andere Organisationen über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehen, um die Auswirkungen, die sie auf die Umwelt und die Gesellschaft haben, zu steuern. Dies könnte insbesondere die Art und Weise umfassen, wie Organisationen mit ihren Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und den Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, interagieren, sowie das Ausmaß, in dem sie versuchen, die Umwelt zu schützen".⁷⁰*
- ✓ Business for Social Responsibilities (Wirtschaft für soziale Verantwortung) definierte 2003 CSR als *"sozial verantwortliche Geschäftspraktiken, die die Verantwortlichkeit der Unternehmen stärken, ethische Werte respektieren und den Interessen aller Beteiligten dienen. Verantwortungsvolle Geschäftspraktiken respektieren und erhalten die natürliche Umwelt. Sie tragen zur Verbesserung der Lebensqualität und der Lebenschancen bei, stärken die Menschen und investieren in die Gemeinden, in denen ein Unternehmen tätig ist".⁷¹*
- ✓ Van Marrewijk vertrat 2003 die Auffassung, dass *"unternehmerische Nachhaltigkeit und CSR sich auf - definitionsgemäß freiwillige - Unternehmensaktivitäten beziehen, die die Einbeziehung sozialer und ökologischer Belange in die Unternehmenstätigkeit und in die Interaktion mit den Stakeholdern demonstrieren".⁷²*

Fasst man die oben genannten Definitionen von CSR zusammen, so wird deutlich, dass CSR fünf Dimensionen umfasst: die ökologische, die soziale, die wirtschaftliche, die Stakeholder- und die Freiwilligkeitsdimension. CSR ist dann verwirklicht, wenn eine Organisation ethische Verpflichtungen eingeht, zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung und zum Wohlstand beiträgt und dabei auch den Schutz und die Umwelt berücksichtigt. Diese Verantwortung gegenüber dem Gebiet und der Gesellschaft, in der ein Unternehmen tätig ist, wird als CSR bezeichnet.

Interne soziale Verantwortung der Unternehmen (I-CSR)

Aufgrund seiner vielschichtigen Komplexität ist das Konzept der internen sozialen Verantwortung von Unternehmen schwer zu definieren. Laut der Europäischen Kommission lässt sich der Begriff am besten mit den Worten beschreiben: *"Maßnahmen des Unternehmens zur Erreichung sozialer Ziele, um das Wohlergehen interner Stakeholder wie der Mitarbeiter zu verbessern".* Mitarbeiterschulung

⁶⁸ Holme, R., & Watts, P. World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.

⁶⁹ European Commission. Directorate-General for Employment (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Office for Official Publications of the European Communities.

⁷⁰ Lea, R. (2002). Corporate social responsibility: Institute of Directors (IoD) member opinion survey. *IoD: London*. Available at: http://www.epolitix.com/data/companies/Institute-of-Directors/CSR_Report.pdf.

⁷¹ Unternehmen für soziale Verantwortung (2003). Fragen der sozialen Verantwortung von Unternehmen. Verfügbar unter: <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/Issues.cfm>.

⁷² Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.

und -entwicklung, Gesundheit und Sicherheit, Vielfalt am Arbeitsplatz, Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Arbeitsumfeld und Engagement im Unternehmen sind Gegenstand dieser Initiativen⁷³.

Interne CSR bezieht sich auf die Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um die Erwartungen der Mitarbeiter zu erfüllen, aktiv die organisatorische Fairness für die Mitarbeiter zu erfüllen und zu verbessern (wie z. B. die Verbesserung des Wohlbefindens der Mitarbeiter und ihrer Zufriedenheit mit ihrer Gesundheit⁷⁴) und die Sicherheit und Entwicklung des Personals zu gewährleisten. Interne CSR steht in engem Zusammenhang mit psychologischem und physiologischem Wohlbefinden und der Hauptgedanke der CSR ist es, den Mitarbeitern zu nützen und nicht die Interessen des Unternehmens zu verfolgen⁷⁵.

Externe soziale Verantwortung der Unternehmen (E-CSR)

Externe CSR hingegen kann definiert werden als *"das Interesse und die Reaktion eines Unternehmens auf die Gesellschaft als Ganzes sowie sein Engagement für die physische Umwelt"*.⁷⁶ Anlassbezogenes Marketing, ehrenamtliche Arbeit, Spenden, philanthropische Initiativen, Gemeinschaftsprojekte und Umweltschutzprogramme sind Beispiele für externe CSR.⁷⁷

Externe CSR bezieht sich auf Initiativen zur sozialen Verantwortung, die der lokalen Gemeinschaft, der Umwelt und den Verbrauchern zugutekommen. Die gemeinschaftsbezogene CSR umfasst u. a. Spenden zur Unterstützung humanitärer Zwecke, Investitionen in die Entwicklung der Gemeinschaft und die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen. Investitionen in den Umweltschutz, wie z. B. die Verringerung der Umweltverschmutzung, Umweltinitiativen und Praktiken, die sich auf eine nachhaltige Entwicklung für künftige Generationen konzentrieren, sind alles Beispiele für umweltbezogene CSR. Verbraucherorientierte CSR umfasst Dinge wie das Angebot von qualitativ hochwertigen Waren oder Dienstleistungen, Verpflichtungen zur Kundenbetreuung und das Überschreiten der gesetzlichen Vorschriften zur Wahrung der Kundeninteressen.⁷⁸

Soziale Verantwortung der Unternehmen und Marketing

Die Marketingliteratur hat diese Leidenschaft für CSR aufgegriffen. Die Reaktionen der Verbraucher auf CSR-Aktivitäten, die von Marketingfachleuten wahrgenommene Relevanz von Ethik und sozialer Verantwortung sowie die Marketinggewinne, die sich aus sozial verantwortlichen Unternehmenstätigkeiten ergeben, wurden von Wissenschaftlern untersucht.⁷⁹

Nach dem Konzept der sozialen Verantwortung sollten Unternehmen gute Bürger sein, indem sie ihre gewinnbringenden Tätigkeiten mit Bemühungen verbinden, die der Gesellschaft helfen, sei es auf

⁷³ Europäische Kommission, 2001; Turker, 2009b; Vives, 2006; Lindgreen et al., 2009.

⁷⁴ Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(7), 2208.

⁷⁵ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6678673/#B25-ijerph-16-02476>

⁷⁶ Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.

⁷⁷ https://www.ijmae.com/article_115161_39b5b32e8cfcad68601e84a22ea14ac8.pdf

⁷⁸ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6678673/#B25-ijerph-16-02476>

⁷⁹ <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Corporate%20Social%20Responsibility%20and%20Marketing.pdf>

lokaler, nationaler oder globaler Ebene. Im Marketing bedeutet soziale Verantwortung, dass man sich darauf konzentriert, Kunden zu gewinnen, die mit ihren Käufen einen positiven Einfluss ausüben wollen. Viele Unternehmen haben sozial verantwortliche Merkmale in ihre Marketingstrategie aufgenommen, um der Gemeinschaft gute Dienstleistungen und Produkte anzubieten.

CSR ist untrennbar mit sozial verantwortlichen Praktiken verbunden. Verwalter, Führungskräfte, Investoren und Stakeholder müssen zum Beispiel ethisch handeln und mit der Gemeinschaft zusammenarbeiten, um angemessene Marketingaktivitäten zu fördern. Die Praxis der Werbung für irreführende umweltfreundliche Verfahren oder Produkte, bekannt als Greenwashing, suggeriert den Kunden, dass sich das Unternehmen nicht der sozialen Verantwortung verschrieben hat. Andererseits können solche Aktionen der Marke und dem Erfolg des Unternehmens schaden.⁸⁰

Auch wenn anfänglich eine Investition nötig sein mag, um Gewinne zu teilen oder an Bedürftige zu spenden, schafft soziale Verantwortung im Marketing ein besseres Unternehmensimage, was sich positiv auf die Rentabilität und sogar die Produktivität auswirken kann.⁸¹ Die Glaubwürdigkeit und das Ansehen eines Unternehmens oder einer Marke werden durch die Stärkung des Sinns für soziale Verantwortung erhöht. Diese Unternehmen können die Gunst und Loyalität der Verbraucher gewinnen, indem sie bewusst ein bedeutendes soziales Verantwortungsbewusstsein an den Tag legen und sich so von ihren Mitbewerbern abheben. Einige Unternehmen haben gezielte Anstrengungen unternommen, um ihre Marke mit sozial verantwortlichen Initiativen zu verknüpfen.⁸²

3.2.3 Benefit Corporations (Wohltätigkeitsorganisationen)

Die B-Corp-Zertifizierung ist eine weltweit anerkannte Bewertung, die den gesamten positiven Einfluss eines Unternehmens beurteilt.

Sie beruht auf einer einfachen Feststellung: Gemeinnützige Organisationen und Regierungen können die komplexesten Probleme der Gesellschaft nicht allein bewältigen. Unternehmen und gewinnorientierte Organisationen können und werden den Unterschied ausmachen.

Was sind B-Corps?

Zertifizierte B-Corps (Wohltätigkeitsorganisationen) sind solche, die sich "*für weniger Ungleichheit, weniger Armut, eine gesündere Umwelt, stärkere Gemeinschaften und die Schaffung von mehr qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen mit Würde und Sinn*" einsetzen.⁸³

Unternehmertum und Gewinne sind nicht der Zweck von B-Corps, sie sind vielmehr das Mittel zu einem höheren Zweck, nämlich dem Wohlergehen ihrer Mitarbeiter sowie der Gemeinden und der Umwelt um sie herum.

⁸⁰ https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global20Sustainability20Report_October202015.pdf

⁸¹ <https://www.investopedia.com/ask/answers/042215/why-social-responsibility-important-marketing.asp>

⁸² <https://www.marketingstudyguide.com/corporate-social-responsibility-marketing/>

⁸³ <https://bcorporation.eu/about-b-corps>



Die B-Corp-Familie

Die B-Corp-Bewegung entstand in den USA durch die Arbeit von B Lab, einer Nichtregierungsorganisation, deren Aufgabe es ist, eine neue internationale Kultur zu verbreiten, die auf den sozialen Auswirkungen und der Verantwortung eines jeden Unternehmens in der Welt basiert.

B Lab hat die B-Impact-Bewertung entwickelt, die jedem Unternehmen, das sein Engagement für Gemeinschaften und Umwelt messen möchte, kostenlos zur Verfügung steht. Sobald ein Unternehmen die Bewertung mit mehr als 80/200 Punkten bestanden hat, kann es sich für den Zertifizierungsprozess bewerben. Hier geht es zur Website von B-Lab⁸⁴.

B Corps bringen die Interessen der Aktionäre mit den Interessen von Arbeitnehmern, Kunden, Gemeinden und der Umwelt in Einklang.

- ✓ Zertifizierte B-Corporations sind Unternehmen, die die höchsten Standards in Bezug auf ihre sozialen und ökologischen Leistungen erfüllen. Um die Zertifizierung zu erlangen, muss ein Unternehmen die (von B-Lab entwickelte) B-Impact-Bewertung durchlaufen und mindestens die Note 80/200 erreichen.

Weltweit gibt es mehr als 3.400 zertifizierte B Corps in 71 Ländern. Mehr als 120.000 Unternehmen weltweit haben sich der B Impact Assessment unterzogen.

B- Unternehmen als Rechtssubjekte

Angesichts der weltweiten Bedeutung der B-Corp-Bewegung entwickeln viele Regierungen eigene Gesetze, um B-Corporations als Rechtssubjekte anzuerkennen.

Benefit Corporations haben in den folgenden Ländern Rechtsstatus erlangt:

- ✓ Italien ("società Benefit")
- ✓ Frankreich
- ✓ Kolumbien
- ✓ Ecuador
- ✓ USA (36 Staaten)

Der Legalisierungsprozess findet außerdem in 5 neuen US-Staaten und 12 weiteren Ländern auf der ganzen Welt statt.

Wie man eine zertifizierte B-Corporation wird

- ✓ Machen Sie den kostenlosen Test: <https://bimpactassessment.net/>
- ✓ wenn Ihre Note 80/200 oder höher ist, validieren Sie Ihre Ergebnisse mit B- Lab;
- ✓ Unterzeichnen Sie die C-Corp Declaration of Interdependence!

Weitere Informationen:

- ✓ Über das B-Korps: <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- ✓ B-Lab Europe: <https://bcorporation.eu/about-b-lab>

⁸⁴ <https://bimpactassessment.net>



- ✓ B Folgenabschätzung: <https://bimpactassessment.net/>
- ✓ Zertifizierte B-Corps: <https://bcorporation.eu/>
- ✓ Italienisches B-Korps: https://nativallab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The_B_Book_202008.pdf
- ✓ B Corp als Rechtssubjekt in Italien: <https://www.societabenefit.net/>

3.3 Lebenslanges Lernen

Definition

Lebenslanges Lernen ist eine Form der selbstinitiierten, auf die persönliche Entwicklung ausgerichteten Bildung, die darin besteht, sich während des gesamten Lebens einer Person Wissen und Fähigkeiten anzueignen, mit dem Ziel, Wissen entweder aus persönlichen oder beruflichen Gründen zu erwerben. Es gibt zwar keine einheitliche Definition des Begriffs "lebenslanges Lernen", aber im Allgemeinen wird darunter das Lernen verstanden, das außerhalb einer formalen Bildungseinrichtung (wie einer Schule, einer Universität oder einer betrieblichen Fortbildungseinrichtung) stattfindet. Die informelle Bildung umfasst beispielsweise Dinge, die man zu Hause, am Arbeitsplatz und sogar an Orten, an denen Menschen Freizeitaktivitäten nachgehen, lernen kann⁸⁵.

Lebenslanges Lernen unterscheidet sich vom Konzept der Weiterbildung in dem Sinne, dass es einen breiteren Rahmen hat. Im Gegensatz zur Erwachsenenbildung, die auf die Bedürfnisse von Schulen und Unternehmen ausgerichtet ist, geht es bei dieser Art des Lernens um die Entwicklung des menschlichen Potenzials und die Anerkennung der Fähigkeiten jedes Einzelnen.



Abbildung 16: Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen fördert nicht nur die soziale Eingliederung, den aktiven Bürgersinn und die persönliche Entwicklung, sondern auch die Selbsterhaltbarkeit, sowie die Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungsfähigkeit.

Lebenslanges Lernen umfasst eine ganzheitliche Bildung und konzentriert sich auf zwei Dimensionen: lebenslanges und breit gefächertes Lernen; letzteres weist nicht nur auf traditionelle Bildungsangebote

⁸⁵ Valamis, "Entwicklung und Pflege einer strategieorientierten Lernkultur",
<https://www.valamis.com/resources/publications/develop-and-maintain-strategy-driven-learning-culture>



und moderne Möglichkeiten hin, sondern ermutigt die Menschen auch zu lernen, wie man Inhalte, Prozesse und Methoden auswählt, die der Selbstgestaltung und Selbstverbesserung dienen.

Ob wir nun unseren persönlichen Interessen und Leidenschaften nachgehen oder unsere beruflichen Ambitionen verfolgen, lebenslanges Lernen kann uns helfen, persönliche Erfüllung und Zufriedenheit zu erreichen. Es erkennt an, dass Menschen einen natürlichen Drang haben, zu erforschen, zu lernen und zu wachsen und ermutigt uns, unsere eigene Lebensqualität und unser Selbstwertgefühl zu verbessern, indem wir den Ideen und Zielen die uns inspirieren Aufmerksamkeit schenken.

Hauptmerkmale und Beispiele

Die wichtigsten Merkmale dieser Art des Lernens sind die Freiwilligkeit, die Eigenmotivation, die Eigeninitiative und das autodidaktische Lernen; es ist nicht immer kostenpflichtig und oft informell.

Einige Beispiele für lebenslanges Lernen sind die Entwicklung einer neuen Fertigkeit, autodidaktisches Lernen, das Erlernen einer neuen Sportart oder Aktivität, das Erlernen der Nutzung einer neuen Technologie, der Erwerb neuer Kenntnisse usw.

Vorteile des lebenslangen Lernens

Die Integration des lebenslangen Lernens in Ihr Leben kann viele langfristige Vorteile mit sich bringen, darunter:

Neue Selbstmotivation: Manchmal tun wir Dinge nur, weil wir sie tun müssen, z. B. zur Arbeit gehen oder das Haus putzen. Herauszufinden, was uns inspiriert, erinnert uns daran, dass wir wirklich die Dinge im Leben tun können, die wir tun wollen.

Erkennen von persönlichen Interessen und Zielen: Wenn Sie sich wieder auf das besinnen, was Sie als Person antreibt, wird das Leben weniger langweilig, interessanter und kann sogar Zukunftschancen eröffnen. Man weiß nie, wohin einen die eigenen Interessen führen, wenn man sich auf sie konzentriert. Ein neues Hobby zu haben, sei es Lesen, Sport treiben oder Kochen, bedeutet zum Beispiel keine Angst vor Experimenten zu haben, in sich selbst zu investieren, seine Stärken und Schwächen zu erkennen und seinen Wert zu verstehen. Ein Hobby in Ihrem Leben zu haben, hilft Ihnen sowohl privat als auch beruflich, da Sie es in Ihrem EU-Lebenslauf angeben können.

Verbesserung anderer persönlicher und beruflicher Fähigkeiten: Während wir damit beschäftigt sind, eine neue Fähigkeit zu erlernen oder neues Wissen zu erwerben, bauen wir auch andere wertvolle Fähigkeiten auf, die uns in unserem persönlichen und beruflichen Leben helfen können. Der Grund dafür ist, dass wir andere Fähigkeiten nutzen, um etwas Neues zu lernen. Wenn man zum Beispiel nähen lernt, muss man Probleme lösen können. Zeichnen zu lernen bedeutet, Kreativität zu entwickeln. Die Entwicklung von Fertigkeiten kann zwischenmenschliche Fähigkeiten, Kreativität, Problemlösung, kritisches Denken, Führungsqualitäten, Reflexion, Anpassungsfähigkeit und vieles mehr umfassen. Für die Verfolgung von Lernergebnissen und den Erwerb neuer Fähigkeiten gibt es ein Instrument, das von europäischen Programmen entwickelt und organisiert wurde. Youthpass⁸⁶ ist ein

⁸⁶ <https://www.youthpass.eu/de/>

Anerkennungsinstrument für nicht-formales und informelles Lernen in Jugendprojekten, wie z.B. ERASMUS+ Projekten.

Verbessertes Selbstvertrauen: Wenn wir mehr Wissen oder Fähigkeiten erwerben, kann das unser Selbstvertrauen sowohl im Privat- als auch im Berufsleben stärken. Im Privatleben kann dieses Selbstvertrauen aus der Befriedigung erwachsen, Zeit und Mühe in das Lernen und Verbessern investiert zu haben. Im Berufsleben kann dieses Selbstvertrauen aus dem Vertrauen in unser Wissen und die Fähigkeit das Gelernte anzuwenden resultieren. Das Erlernen einer neuen Fremdsprache mit einem EU-Zertifikat ermöglicht es Ihnen zum Beispiel mehr Selbstvertrauen zu gewinnen, den täglichen Stress zu bewältigen und Ihren Geist anzuregen, was zu Ihrem Wohlbefinden und Ihrer guten Laune beiträgt.

3.3.1 Die Bedeutung von persönlicher Entwicklung und Wachstum

Netzwerkarbeit und Webinare

Heutzutage ist professionelles Networking eine wesentliche Aktivität, um Synergien, Kontakte und nützliche Kooperationen in einem zunehmend wettbewerbsorientierten Umfeld zu schaffen.

Zur Untermauerung dieser These gibt es verschiedene Studien. Ein Beispiel ist eine von der *Harvard Business Review* durchgeführte Untersuchung, an der 165 Anwälte einer großen nordamerikanischen Anwaltskanzlei teilnahmen. Die Daten zeigten, dass ihr beruflicher Erfolg weitgehend von ihrer Fähigkeit zum professionellen Networking bestimmt wurde, einer Tätigkeit, die sie außerhalb ihrer Kanzlei ausübten, um neue Mandanten von außen zu gewinnen. Die Anwälte, die sich entschlossen, diese Tätigkeit zu vernachlässigen, leisteten eine geringere Anzahl von Beratungsstunden und wurden daher im Vergleich zu den am besten vernetzten Kollegen "bestraft".

Was bedeutet es, ein Netzwerk zu schaffen?

Es bedeutet, Beziehungen und Kontakte zu entwickeln und zu pflegen, ein eigenes persönliches und berufliches Netzwerk aufzubauen, es effektiv und gezielt zu erweitern und es über einen längeren Zeitraum zu nähren. Es bedeutet, neue und starke Synergien zu schaffen. Die Verbindung, die Sie mit den Menschen in Ihrem Netzwerk verbindet, ist die der Gegenseitigkeit, die auf Geben und Nehmen beruht, auf dem Austausch von Zeit, Ratschlägen, Vorschlägen, Unterstützung, Teilen, Know-how, Referenzen und vor allem Vertrauen.



Abbildung 17: Vernetzung

Beim Aufbau eines effektiven Netzwerks ist es wichtig, dass Sie Ihr Netzwerk als ein nicht zu enges, aber ausgewähltes Publikum betrachten, das vielleicht zu Ihrem eigenen Sektor gehört oder zumindest zu dem, in dem Sie in den nächsten Jahren tätig sein wollen. Eliminieren Sie das Überflüssige: Nur der Kreis der Vertrauen bleibt. Kurz gesagt: Halten Sie sich an diejenigen, mit denen Sie bestimmte Werte und Berufsphilosophien teilen und die in Ihrem Bereich einen gewissen Ruf genießen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine punktuelle Netzwerkaktivität es Unternehmen, Managern und Jungunternehmern ermöglicht, neue berufliche Beziehungen aufzubauen, die für sie nützlich sind:

- ✓ Systematisieren Sie die Umsetzung neuer Kontakte. Auf diese Weise wird er eine echte mehrstufige Aktivität definieren, dank derer er in der Lage sein wird, mit einer Person in Beziehung zu treten, die er noch nie zuvor getroffen hat, dank eines Brückenkontakts, der beiden gemeinsam ist. Und so geht es weiter mit den nachfolgenden Kontakten.
- ✓ Finden Sie neue Beschäftigungsmöglichkeiten.
- ✓ Führen Sie ein Talentscouting für Personen durch, die in dem Unternehmen, dem sie angehören, eine Rolle spielen können.
- ✓ Vertiefung der Beziehungen für potenzielle Möglichkeiten des Co-Marketings oder der Zusammenarbeit.
- ✓ Austausch von Informationen über den Sektor und den Markt, die es dem Unternehmer ermöglichen, bewusster zu handeln und wettbewerbsfähiger zu sein.
- ✓ Austausch von Meinungen und Standpunkten durch Fokusgruppen online und offline (soziale Netzwerke, aber auch Messen, Branchenveranstaltungen...)

Um diese Ziele zu erreichen, muss der junge Unternehmer ständig verschiedene Aktivitäten parallel durchführen, und zwar mit Hilfe der mittlerweile unzähligen Instrumente und nützlichen Optionen zur Schaffung von Wertkontakten: E-Mail, LinkedIn, Twitter, Offline-Veranstaltungen, Webinar. Alle sind funktional für die Aufrechterhaltung, Schaffung und Steuerung von Beziehungen mit anderen Parteien in einer organisierten und bewussten Weise.

Die jüngste Abriegelungssituation, an die wir uns aufgrund des Gesundheitsnotfalls COVID-19 anpassen mussten, hat uns dazu veranlasst viele unserer Gewohnheiten zu ändern. Am stärksten

wirkte sich dabei sicherlich die Abwesenheit von physischen Interaktionen aus. Glücklicherweise sind uns die modernen Medien zu Hilfe gekommen: Videokonferenzsysteme wie Zoom, Skype, Teams, WebEx oder GoToMeeting - um nur einige Beispiele zu nennen - haben sich als unverzichtbar erwiesen, nicht nur um weiterzuarbeiten, sondern oft auch, um unser Kontaktnetz "am Leben" zu erhalten.

Durch die Beschleunigung, die durch den Lockdown verursacht wurde, sind Webinare zum aktuellen Thema geworden. Immer mehr Organisationen entdecken das Potenzial von Webinaren für eine effektive und persönliche Kommunikation mit Mitarbeiter:innen, Partner:innen, Kund:innen, Bürger:innen und/oder anderen Interessengruppen.

Die wichtigsten Vorteile, die ein Webinar bieten kann, sind:

- ✓ INTERAKTION: sowohl mit Referent:innen als auch mit anderen Teilnehmer:innen
- ✓ ZIELGERICHTETE UND/ODER WEITERE UND LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG: Das Seminar wird auch nach der Live-Übertragung verfügbar sein
- ✓ ZUGÄNGLICHKEIT: Sie sind leicht zugänglich, und es ist einfach, an ihnen teilzunehmen (man braucht nur einen Internetanschluss); das spart Zeit und vor allem Reisekosten
- ✓ SIMULTANESITÄT
- ✓ ERHALTUNG UND WEITERGABE VON WISSEN
- ✓ LERNEN: In einem Webinar erhöht sich die Wirkung der Kommunikationsbotschaft enorm durch die Kombination verschiedener Faktoren, wie z.B.: Zuhören und Sehen des Sprechers, Betrachten der Folien der Präsentation und Interaktion durch interaktive Elemente.
- ✓ MESSBARKEIT: Alles am Webinar ist messbar: die Anzahl der Zuschauer:innen, die Dauer und die Zeiten der Betrachtung, die Konversion, Chats, Umfragen und Aufzeichnungsmomente. Das bedeutet, dass Sie sehr genau messen können, was gut und was weniger gut funktioniert hat und was ein Webinar zu bieten hatte.



Abbildung 18: Soziale Vernetzung

Einer der grundlegenden Punkte ist immer die Schaffung eines Netzwerks durch Webinare; die Interaktion mit den Teilnehmer:innen bietet in der Tat Möglichkeiten für soziales Networking durch die von den Teilnehmer:innen geteilte lehrreiche Online-Erfahrung. Einige Webinare haben ein Community-Portal oder eine Gruppe von Mitgliedern, die nach dem Webinar von den Gastgeber:innen



unterstützt werden. Kombinieren Sie diese mit LinkedIn, Facebook und anderen sozialen Netzwerken im Web, um für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen zu Referent:innen und Teilnehmern:innen aufzubauen.

3.4 Stakeholder-Mapping

3.4.1 Wer ist ein Stakeholder?

Ein Stakeholder ist jeder, der ein Interesse an Ihrer Tätigkeit hat, der von ihr beeinflusst wird, sowohl direkt (z. B. ein Kunde) als auch indirekt (z. B. die Gemeinschaft), und der einen Einfluss auf sie hat, sowohl direkt (z. B. ein Lieferant) als auch indirekt (z. B. die öffentliche Verwaltung). Die Identifizierung und Kartierung Ihrer Stakeholder ist aus vielen Gründen von entscheidender Bedeutung:

- ✓ Es fördert das Bewusstsein für die Komplexität des Umfelds, das Ihr Unternehmen umgibt und dafür, wie es mit Ihnen interagiert;
- ✓ Es hilft Ihnen, die Stakeholder zu visualisieren, die Ihnen näherstehen und daher mehr Einfluss auf Ihre Entscheidungen haben;
- ✓ Es ermöglicht Ihnen, zukünftige Strategien zu planen, um wichtige Partner einzubeziehen;
- ✓ ES trägt dazu bei, das Bewusstsein für die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens sowohl auf lokaler als auch auf globaler Ebene zu stärken.

3.4.1 Wie man die Gesellschaft in die Unternehmensentwicklung einbezieht

Die Gemeinschaft, die ein nachhaltiges Unternehmen umgibt, ist sowohl auf lokaler als auch auf globaler Ebene einer der wichtigsten Stakeholder des Unternehmens. Ein Unternehmen und ein Gemeinwesen können sich gegenseitig durch ihr eigenes Handeln befruchten, indem sie einen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Nutzen füreinander schaffen.

Eine Gemeinschaft, die in direktem Kontakt mit einem Unternehmen steht, hilft diesem:

- ✓ die Bedürfnisse seiner potenziellen Kund:innen und deren Veränderungen in Echtzeit zu erkennen;
- ✓ eine solide Marketingbasis aufbauen;
- ✓ Fähigkeiten, Talente und motivierte Arbeitnehmer:innen anzuziehen;
- ✓ die Unterstützung der Institutionen zu erhalten;
- ✓ usw.

Ein Unternehmen, das sich um eine Gemeinschaft kümmert, kann ein Zeichen setzen:

- ✓ bessere Ergebnisse in Bezug auf die Beschäftigung;
- ✓ eine positive soziale Auswirkung auf das Gebiet dank der Sozialpolitik;
- ✓ eine positive wirtschaftliche Auswirkung auf das Gebiet;
- ✓ usw.

Gemeinschaften können auf viele verschiedene Arten in den Entscheidungsprozess eines Unternehmens einbezogen werden - sei es, um bessere Lösungen für die eigenen Kunden zu entwickeln oder um gemeinsam einige Herausforderungen zu lösen, die sich sowohl auf das Unternehmen als auch auf die Gemeinschaft auswirken.

Hier sind einige innovative Initiativen, die ein Unternehmen zu diesem Zweck organisieren kann.

Hackathons

Hackathons sind intensive, kurze Wettbewerbe, bei denen sich externe Teilnehmer:innen (z. B. Student:innen, Start-ups, Fachleute, Familien ...) auf eine von den Organisatoren vorgeschlagene Herausforderung konzentrieren. Sie haben einen wirklich kurzen Zeitraum zur Verfügung (24 Stunden oder mehr), um in Teams eine Idee zu entwickeln, die die Herausforderung lösen könnte. In der Regel ist eine Jury beteiligt und die Teams mit den besten Ideen können einen Preis gewinnen und aktiv an der Umsetzung ihres eigenen Projekts mitwirken.

Hackathons sind dann erfolgreich, wenn sie ihre Teilnehmer:innen aktiv inspirieren können und ihnen das Gefühl geben, dass sie "richtig" mitspielen.

- ✓ Der Organisator kann auch ein Unternehmen oder eine Institution sein.
- ✓ Bevor Sie einen Hackathon organisieren, stellen Sie sicher, dass Sie eine klare und überzeugende Herausforderung im Kopf haben und möglicherweise einige präzise Ziele, die Sie einbeziehen möchten.
- ✓ Vergewissern Sie sich, dass Sie einige Ressourcen in Marketing- und Veranstaltungsmanagementaktivitäten investieren wollen.

Projektarbeiten

Projektarbeiten sind häufig das Ergebnis einer Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einem oder mehreren Bildungseinrichtungen (Schulen, Universitäten usw.). Es handelt sich um längere Aufgaben, die ein Unternehmen einer Gruppe von Lernenden jeden Alters vorschlagen kann. Während der Entwicklung ihres Projekts werden die Lernenden von ihren Lehrenden und einigen Mentor:innenn des Unternehmens betreut.

Während des Prozesses haben die Teilnehmer:innen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu entwickeln, indem sie sie an einem realen Fall üben, während das gastgebende Unternehmen von ihrer externen Perspektive und ihrer innovativen Einstellung profitieren kann.

Zu den Ergebnissen einer Projektarbeit gehören nicht nur interessante neue Ideen, sondern auch die Möglichkeit Student:innen zu finden, die ein Praktikum oder eine Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens beginnen könnten.

- ✓ Eine Projektarbeit ist funktionsfähig, wenn die beteiligten Parteien (Schule und Unternehmen) eine tatsächliche, wirksame und gemeinschaftliche Verantwortung für die Betreuung haben.
- ✓ Die Dauer einer Projektarbeit hängt vom Alter der Lernenden und der Komplexität der Aufgabe ab, die sie zu bewältigen haben. Sie kann zwischen 20 und 100 Stunden (oder mehr, wenn nötig) variieren, verteilt über einen gleichmäßigen Zeitraum.

Generative Workshops

Manchmal muss ein Unternehmen vielleicht "nur" neue Perspektiven für die Lösung eines komplexen Problems erkunden oder ein Gespräch eröffnen und Feedback zu einer neuen Dienstleistungslinie einholen. In diesen Fällen könnten generative Workshops eine interessante Lösung sein.



Ein generativer Workshop ist eine proaktive Erfahrung mit heterogenen Teilnehmer:innen.

In der Regel handelt es sich um eine kürzere, vertiefte Erfahrung, bei der die Teilnehmer:innen Aktivitäten zu einem bestimmten, von der gastgebenden Organisation vorgeschlagenen Thema diskutieren und durchführen. Es müssen immer ein oder mehrere Moderator:innen anwesend sein, um das Spiel durchzuführen und die Ergebnisse zu registrieren. Diese Workshops kombinieren in der Regel Spiele und Kennenlernspiele mit Brainstorming- und Prototyping-Aktivitäten - alles Instrumente, die das Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zum Querdenken in der Teilnehmergruppe fördern.

- ✓ Generative Workshops sind sowohl für Unternehmen als auch für Institutionen eine gute Möglichkeit, mit ihren Nutznießern in Kontakt zu treten.
- ✓ In der Regel handelt es sich dabei um den engsten, liebevollsten Teil der eigenen Stakeholder-Landkarte (die so genannte Gemeinschaft).
- ✓ Ein Workshop dauert normalerweise 8-10 Stunden (z. B. an einem Wochenende).
- ✓ Sie müssen sorgfältig geplant und von Fachleuten durchgeführt werden, die in der Lage sind, "den Raum zu lesen", ein freundliches Umfeld zu schaffen, zu beobachten und über die Ergebnisse zu berichten.

Schwerpunktgruppen

Fokusgruppen sind im Vergleich zu generativen Workshops kürzer und basieren hauptsächlich auf Gesprächen und nicht auf Prototyping-Aktivitäten. Sie eignen sich in der Regel gut für das Sammeln von Feedback, sind aber nicht ideal für die Entwicklung innovativer Lösungen für ein Problem.

Sie dauern normalerweise nicht länger als eine Stunde. Jede Fokusgruppe sollte maximal 3 bis 10 Teilnehmer:innen umfassen. Eine größere Gruppe wäre zerstreudend und würde es den Moderator:innen erschweren, die Ergebnisse der Gruppe effizient zu erfassen.