

START-UP – NACHHALTIG AM MARKT ERFOLGREICH? CHANCEN UND SCHEITERN EINER (NACHHALTIGEN) UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Start-ups mit nachhaltigen Geschäftsideen gibt es viele, denn es gibt auch viele gute Gründe für ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass nicht jede Gründung erfolgreich ist und viele Gründungen früh scheitern – das gilt für konventionelle und nachhaltige Start-ups gleichermaßen. Laut dem aktuellen KfW-Gründungsmonitor (2020) geben rund 30% der Gründerinnen und Gründer ihre Existenzgründung im Laufe der ersten drei Geschäftsjahre wieder auf – teilweise aus wirtschaftlichem Zwang, teilweise aus persönlichen Gründen wie Jobunzufriedenheit oder einer besseren beruflichen Alternative. Diese verschiedenen Gründe machen das Thema Start-ups nicht nur für die ökonomische Bildung, sondern auch für die berufliche Orientierung in der Schule besonders interessant.

Die vorliegende Unterrichtseinheit verbindet die Beschäftigung mit nachhaltigen Geschäftsideen und die Auseinandersetzung mit dem Scheitern von Geschäftsvorhaben, denn jede unternehmerische Idee ist mit Risiken und Chancen verbunden. Die Schülerinnen und Schüler setzen sich mit einer nachhaltigen Geschäftsidee auseinander und entwickeln eigene Ideen und Gedanken zum Thema „Nachhaltige Unternehmensgründung“. Mithilfe eines Videos zum Start-up MYRKA studios analysieren sie Gründe für das Scheitern von Start-ups und diskutieren Strategien der Vermeidung bzw. des Umgangs damit.

ÜBERBLICK ÜBER DIE UNTERRICHTSEINHEIT

THEMENBEREICH Die Unternehmung – Unternehmensgründung

VORWISSEN Unternehmensbegriff, Geschäftsmodell

ZEITBEDARF 2 Unterrichtsstunden

METHODEN Fallstudie, Elevator Pitch

KOMPETENZEN Die Schülerinnen und Schüler ...

- nennen Gründe für das Scheitern von Unternehmen.
- erläutern den Nachhaltigkeitsbegriff und die Möglichkeiten der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Rahmen einer Unternehmensgründung.
- analysieren eine nachhaltige Geschäftsidee in Hinblick auf ihr Potenzial und möglicherweise auftretende Schwierigkeiten.
- diskutieren individuellen Folgen unternehmerischen Scheiterns für (junge) Gründerinnen und Gründer.

SCHLAGWORTE Unternehmensgründung, Geschäftsidee, unternehmerisches Scheitern, Start-up, Nachhaltigkeit

AUTORIN Prof. Dr. Vera Kirchner

PRODUKTION Joachim Herz Stiftung

NACHHALTIGE UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN: CHANCEN UND SCHEITERN VON START-UPS

Start-ups mit nachhaltigen Geschäftsideen gibt es viele, denn es gibt auch viele gute Gründe für ein **nachhaltiges Geschäftsmodell**: Nicht nur die Umwelt, auch die Betriebskostenbilanz eines Unternehmens profitiert davon, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich besser mit dem Unternehmen identifizieren und die Kundinnen und Kunden schätzen nachhaltige Angebote und kaufen diese zunehmend gerne. Gleichzeitig gibt es keine Erfolgsgarantie und viele Gründungen scheitern früh – das gilt für konventionelle und nachhaltige Start-ups gleichermaßen. Laut dem aktuellen KfW-Gründungsmonitor (2020) geben rund 30% der Gründerinnen und Gründer ihre Existenzgründung im Laufe der ersten drei Geschäftsjahre wieder auf – teilweise aus wirtschaftlichem Zwang, teilweise aus persönlichen Gründen wie Jobunzufriedenheit oder einer besseren beruflichen Alternative (KfW 2020, S. 8). Interessant ist hierbei, dass nur ein kleiner Bruchteil der Beendigungen aufgrund von Insolvenz erfolgt und die Bestandsfestigkeit von Existenzgründungen mit der Kapitalausstattung der Unternehmung steigt (ebd.).

Die vorliegende Unterrichtseinheit verbindet zwei zentrale Themen der **Entrepreneurship Education**: die Beschäftigung mit nachhaltigen Geschäftsideen und die Auseinandersetzung mit dem Scheitern von Geschäftsvorhaben, denn jede unternehmerische Chance ist auch mit dem Risiko verbunden, nicht erfolgreich zu sein. Die Gründe hierfür sind vielfältig (vgl. Fueglistaller et al. 2020, S. 22 ff.): Häufig sind mangelndes betriebswirtschaftliches Wissen, aber auch rechtliche Probleme verantwortlich dafür, dass Start-ups ins Straucheln geraten. Aber auch fehlende Nachfrage für ein Produkt oder eine Dienstleistung, die doch (noch) nicht den Geschmack der Nachfragerinnen und Nachfrager trifft, kann eine Ursache sein, genauso wie fehlendes Kapital, das Gründerinnen und Gründer zum Aufgeben zwingt. Zu einer umfassenden Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensgründung gehört auch, über die Möglichkeit und den Umgang mit dem **unternehmerischen Scheitern** zu sprechen. Dies soll Schülerinnen und Schüler nicht davon abhalten, eine Unternehmensgründung ins Auge zu fassen, sondern ihnen ermöglichen, ein realistisches Bild von der Herausforderung zu erhalten und Strategien zu diskutieren, um Fehler zu vermeiden bzw. auch mit dem Scheitern umzugehen.

Neben der Auseinandersetzung mit einer nachhaltigen Geschäftsidee zweier junger Gründerinnen (Modelabel MYRKA studios) aus der Reihe „selbst & ständig – Gründen unter 25“ (Film) lernen die Schülerinnen und Schüler die Chancen einer nachhaltigen Geschäftsidee kennen (M1). Anschließend erfahren sie, dass das Modelabel der beiden Gründerinnen nur bis zum Jahr 2019 existierte. Sie befassen sich mit verschiedenen Ursachen für das Scheitern von Start-ups und diskutieren individuelle Folgen für die Gründerinnen und Gründer (M2 und M3). Das Material bietet zudem die Möglichkeit, sich reflexiv mit der Frage auseinanderzusetzen, ob die Schülerinnen und Schüler sich selbst mit einer (nachhaltigen) Geschäftsidee selbstständig machen würden, und eine solche Idee in Gruppenarbeit zu entwickeln und mithilfe eines **Elevator Pitch** als einer typischen Methode der Gründerszene vorzustellen (M4). Ein Elevator Pitch ist eine sehr kurze (Dauer einer Fahrstuhlfahrt), unterhaltsam und überzeugend gestaltete Präsentation der Geschäftsidee, die meist dazu dient, Investorinnen und Investoren für die eigene Idee zu gewinnen.

Literaturhinweise:

- Fueglistaller, Urs/Fust, Alexander/Müller, Christoph/Müller, Susan/Zellweger, Thomas (2020): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven, 5. Auflage, Wiesbaden.
- KfW (2020): KfW-Gründungsmonitor 2020, Gründungstätigkeit in Deutschland 2019: erster Anstieg seit 5 Jahren – 2020 im Schatten der Corona-Pandemie. Abrufbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2020.pdf> (letzter Zugriff 23.11.2020).

Medienhinweis:

- Youtube Reihe „selbst & ständig – Gründen bis 25“ der Joachim Herz Stiftung. Abrufbar unter: https://www.youtube.com/playlist?list=PLnzEst5E8p_WJbbn1d3NLymiRnwXxwKiT

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps/Hinweise
1. Unterrichtsstunde				
10'	Einstieg	Fallbeispiel MYRKA studios und Darstellung des Geschäftsmodells	Film: selbst & ständig: MYRKA studios	Einzel- oder Partnerarbeit Methode: Fallstudie Vorkenntnisse/Hilfestellung: Die SuS sollten wissen, um was es sich bei einem Geschäftsmodell handelt. Dies muss ggf. wiederholt oder eingeführt werden. Zur Vorentlastung kann das Video auch als Hausaufgabe vorab geschaut werden, damit mehr Zeit für den Austausch im Unterricht bleibt. Dann haben die SuS auch die Möglichkeit, das Video ggf. öfter abzuspielen, um die wesentlichen Informationen herauszuarbeiten. Dies kann insb. für schwächere SuS hilfreich sein (Differenzierungsmöglichkeit).
25'	Erarbeitung	Die SuS erläutern das Nachhaltigkeitsprinzip allgemein und wenden es auf das vorliegende Fallbeispiel an; sie arbeiten die Chancen einer nachhaltigen Geschäftsidee heraus.	M1 Warum sich Nachhaltigkeit bei der Unternehmensgründung bezahlt macht	Nach Möglichkeit in Partnerarbeit
10'	Sicherung	Die SuS diskutieren das Potenzial und mögliche Schwierigkeiten der nachhaltigen Geschäftsidee in der Klasse.		Zusammentragen der Ergebnisse und Diskussion im Plenum

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps/Hinweise
2. Unterrichtsstunde				
20'	Einstieg/ Erarbeitung	Die SuS erfahren, dass das Start-up MYRKA studios heute nicht mehr existiert; sie stellen Hypothesen hierfür auf und erarbeiten sich Gründe für das Scheitern von Unternehmensgründungen.	M2 Nachhaltig erfolgreich? M3 Mehr als Anfängerfehler: Warum Start-ups scheitern	Partnerarbeit
5'	Reflexion I	Die SuS reflektieren die Gründe für das Scheitern von Unternehmensgründungen und die Folgen für die beruflichen Lebensverläufe von Gründerinnen und Gründern.	M3 Mehr als Anfängerfehler: Warum Start-ups scheitern	Einzelarbeit Differenzierungsmöglichkeit: Für weniger starke Lerngruppen kann dies ausgelassen werden; dann sollte der Fokus auf den Gründen des Scheiterns liegen und es sollten keine weiteren Aspekte hinzugezogen werden. Alternativ kann die Aufgabe nur leistungsstärkeren Schüler tandems gestellt werden.
15'	Reflexion II/ Sicherung	Die SuS setzen sich mit einer möglichen eigenen nachhaltigen Gründungs-idee sowie möglichen Strategien am Markt auseinander.		Diskussion im Plenum
5' + ff. Stun- de(n)	Vertiefung und Transfer (optional)	Ausblick: Die SuS entwickeln eine eigene nachhaltige Geschäftsidee u. a. mithilfe des Business Modell Canvas.	M4 Geschäftsidee entwickeln mit dem Business Model Canvas Arbeitsblatt: Business Model Canvas	In Anknüpfung an die Auseinandersetzung mit dem Fallbeispiel bietet sich es sich an, die SuS anschließend selbst Geschäftsideen entwickeln zu lassen. Methode: Elevator Pitch



Eine nachhaltige Geschäftsidee: MYRKA studios

Bei „selbst & ständig“ werden in 15 Episoden junge Gründerinnen und Gründer bis 25 Jahre vorgestellt, die aus einer kleinen Idee etwas Großartiges geschaffen haben. In Episode 15 geht es um MYRKA studios, ein kompromisslos nachhaltiges Modelabel aus Berlin. Die beiden Gründerinnen Lia und Lydia setzen in allen Bereichen ihres Start-ups auf Nachhaltigkeit: von pflanzlich gefärbten Hängeetiketten auf Recyclingpapier über in Deutschland produzierte Sicherheitsnadeln bis zur Verpackung ihrer Kollektion mit recyceltem Kleband.



M1 Warum sich Nachhaltigkeit bei der Unternehmensgründung bezahlt macht

Der Begriff Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren in vielen Bereichen an Bedeutung gewonnen. Ob nachhaltiges Essen, fair produzierte Kosmetika und Kleidungsstücke – nachhaltige Produkte boomen. Viele Geschäftsführer denken jedoch bei Nachhaltigkeit zunächst an zusätzliche Kosten, wenn alte Methoden durch neue umweltschonende Verfahren ersetzt werden sollen. Dabei bietet eine nachhaltige Unternehmensgründung neben der Schonung der Ressourcen viele Vorteile.

Das Bewusstsein der Verbraucher gegenüber verantwortungsvoll produzierten Waren ist stark gewachsen. Dies können sich Existenzgründer zu Nutzen machen und ihr nachhaltiges Engagement mit einem geeigneten Marketingkonzept nach außen tragen. Mit der Nutzung von z. B. nachhaltigen Energiequellen lässt sich das Unternehmensbild positiv beeinflussen. Zufriedene Kunden können dann sogar zu Markenbotschaftern werden und das Unternehmen weiterempfehlen.

Ein positives Unternehmensbild ist nicht nur bei der Kundengewinnung von Vorteil, sondern auch bei der Mitarbeitersuche. Studien ergaben, dass insbesondere qualifizierte Fachkräfte bei der Suche nach einem passenden Arbeitgeber immer größeren

Wert auf eine gute Work-Life-Balance und nachhaltiges Ressourcenmanagement legen. Während Unternehmen früher mit z. B. protzigen Firmenwagen Mitarbeiter gewinnen und binden konnten, werden diese nun durch sozial faire und ökologisch korrekte Arbeitsstrukturen abgelöst. Sozialverantwortliche Existenzgründungen gelten hier als attraktive Arbeitgeber. [...]

Nicht nur aus Marketingsicht ist das Thema Nachhaltigkeit für Unternehmen von Bedeutung, sondern auch im Hinblick auf die Reduzierung der Betriebskosten. Diese werden aufgrund der zunehmenden Energiepreise zukünftig weiter ansteigen. Laut einer Studie der Deutschen Energie Agentur (Dena) werden insgesamt rund 73 Milliarden Euro jährlich für die Unterhaltung von Gebäuden (z. B. Raumwärme, Beleuchtung und Kühlung) ausgegeben. Um den Verbrauch und gleichzeitig die Kosten zu senken, sollten Existenzgründer nachhaltige Maßnahmen wie Modernisierungen und Sanierungen durchführen. Ergänzend sollte auch auf eine nachhaltige Nutzung von Papier und Verpackungen gesetzt werden. Diese Maßnahmen wirken sich langfristig positiv auf die Betriebskostenbilanz der Unternehmensgründung aus und Existenzgründer können damit bares Geld sparen.

deutschland-startet.de, 08.10.2020



© UN

DEFINITION

Nachhaltigkeit

Der Begriff ist in aller Munde – und wird häufig auch stark verkürzend gebraucht. Bei Nachhaltigkeit geht es darum, die natürliche Lebensgrundlage durch umsichtiges Handeln zu erhalten und nur so viel zu nutzen, wie auch regeneriert werden kann. Dabei können drei unterschiedliche Strategien genutzt werden:

- **Suffizienz:** u. a. die Verringerung von Konsum
- **Effizienz:** u. a. ergiebigere Nutzung von Ressourcen
- **Konsistenz:** u. a. die Wiederverwertung von Abfall

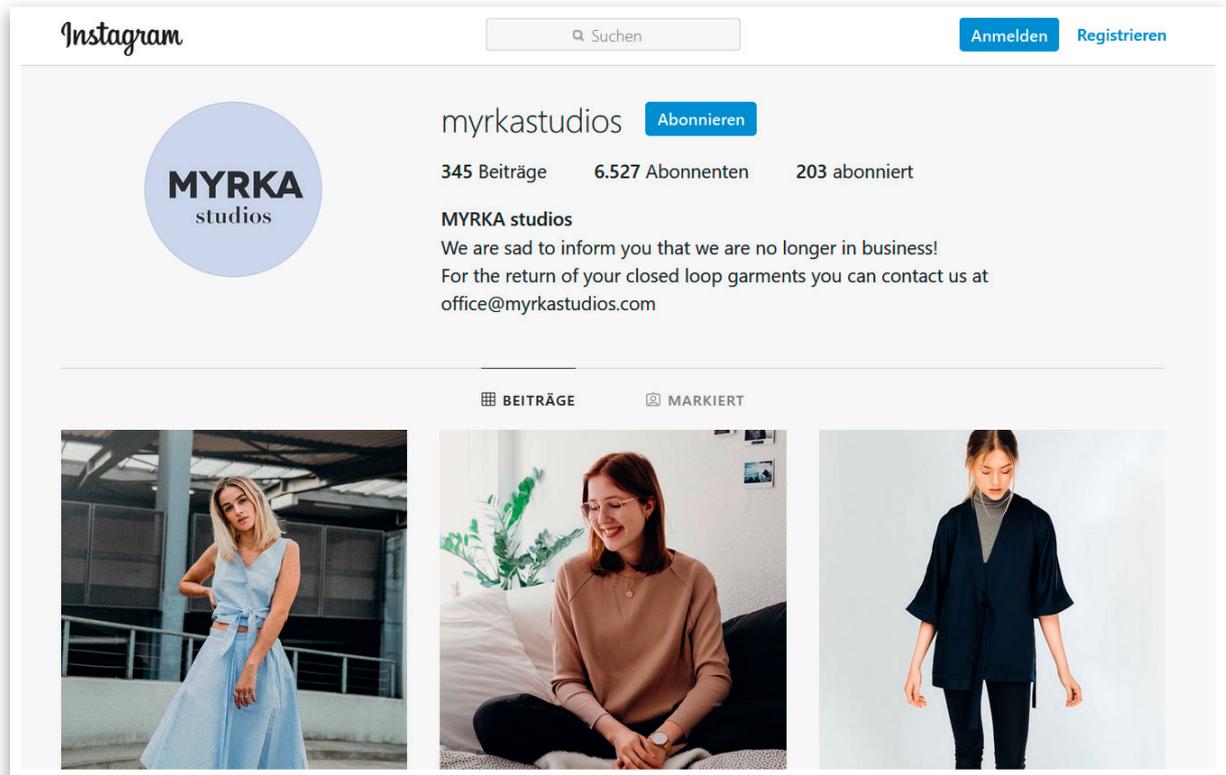
Ende September 2015 verabschiedete die Generalversammlung der Vereinten Nationen (UN) auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. Diese beinhaltet 17 „Ziele für nachhaltige Entwicklung“ (Sustainable Development Goals). Sie sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene weltweit.

AUFGABEN

1. Schauen Sie sich das Video an: Beschreiben Sie die Geschäftsidee von MYRKA studios in einem Satz.
2. a) Erläutern Sie zu zweit, was Nachhaltigkeit allgemein und für die Gründerinnen bedeutet und wie sie diese in ihrem Unternehmen umsetzen.
b) Arbeiten Sie anschließend gemeinsam aus dem Text M1 weitere Chancen einer nachhaltigen Geschäftsidee heraus.
3. Diskutieren Sie in der Klasse, welches Potenzial Sie in der Geschäftsidee sehen und welche Schwierigkeiten Ihrer Ansicht nach auftreten könnten.

M2 Nachhaltig erfolgreich?

Nicht alle Unternehmensgründungen sind langfristig erfolgreich. Auch MYRKA studios gibt es seit 2019 nicht mehr ...



© MYRKA studios

AUFGABE

4. Schauen Sie sich den Instagram-Ausschnitt von MYRKA studios an.
 - a) Was stellen Sie fest und welche Gründe vermuten Sie dafür?
 - b) Nennen Sie stichpunktartig Gründe für das Scheitern von Unternehmen, die Sie schon kennen.
 - c) Arbeiten Sie aus dem Text M3 zu zweit Gründe für das Scheitern von Existenzgründungen heraus.
 - d) Erörtern Sie gemeinsam, welche der angesprochenen Gründe möglicherweise dazu geführt haben, dass es MYRKA studios heute nicht mehr gibt.

M3 Mehr als Anfängerfehler: Warum Start-ups scheitern

Start-up – das klingt nach Freiheit, irgendwo in einem hippen Büro ein cooles Produkt entwickeln, viel arbeiten, dafür aber irgendwann auch viel Geld verdienen. So weit die Theorie. [...]

- 5 Obwohl es auch gegenteilige Beispiele gibt, geht die Mehrheit der Start-ups innerhalb der ersten drei Jahre nach Gründung pleite oder verschwindet aus anderen Gründen von der Bildfläche. [...] Das US-amerikanische Marktforschungsunternehmen CB
- 10 Insights hat sich dieser Frage angenommen und dazu 101 Start-ups befragt, deren Idee gescheitert ist. Zusammengefasst kann man sagen: Sehr häufig machten ihnen klassische betriebswirtschaftliche Probleme zu schaffen. Also solche, von denen
- 15 man vermuten würde, dass sie jedes Unternehmen treffen können, egal ob Start-up oder nicht. Zum Beispiel rechtliche Probleme. Hierunter fällt der Verkauf von Produkten, auf die bereits ein Patent angemeldet wurde. Das ist nicht nur ärgerlich, sondern
- 20 hat bereits viele junge Unternehmen um ihre Existenz gebracht. Ein anderer Punkt ist die Preispolitik. Die große Frage: Zu welchem Preis ein Produkt verkauft wird, damit es reißenden Absatz findet, aber gleichzeitig die Kosten gedeckt sind. Ein Problem,
- 25 gerade für junge Unternehmen. [...] Gerade jungen Unternehmen kann schlechtes Timing übel mitspielen. Das gilt sowohl für den US-amerikanischen als auch den deutschen Markt.

Ein Beispiel: Das Produkt ist gut, auch sonst passt alles. Aber die Gründerinnen und Gründer sind zu spät, sprich, die Konkurrenten waren schneller. Oder auch: Sie sind zu früh. Der Markt ist noch gar nicht reif für den neuartigen Haushaltsroboter, im schlimmsten Fall geht dem Start-up in dieser Zeit das Geld aus [...].

30 Eine weitere Hürde: Produkte ohne Business-Modell. Da geht es um die Frage, wie sich mit seiner Idee tatsächlich Geld verdienen lässt. Manchmal setzen Start-ups zum Beispiel auf Premium-Abo-Modelle – wenn die aber keiner bucht, dann ist das Produkt

35 de facto nicht finanzierbar. [...] Gut verkauft hat sich dagegen eine Po-Dusche, also ein mobiles Bidet. Die ist inzwischen sogar im stationären Handel erhältlich. Und das zeigt: Gründerinnen und Gründer

40 müssen eine gute Marktanalyse betreiben und richtig einschätzen, ob Bedarf besteht und ausreichend Menschen bereit sind, für das Produkt zu zahlen. Oft

45 gehört aber auch einfach Glück dazu, weil so schwer einzuschätzen ist, wie sich Kundinnen und Kunden verhalten werden. So ist das nun mal in der freien

50 Wirtschaft, wo es im Prinzip schon für jedes klitzekleine Problem ein Unternehmen gibt, das eine Lösung anbietet. Da gehört Scheitern dazu. Das Gute für die Gründer: Sie sind in der Regel noch relativ

55 jung, konnten dank ihres Start-up-Abenteuers aber schon einige Erfahrungen sammeln.

Deutschlandradio, Konstantin Köhler und Till Haase, 19.11.2019

AUFGABEN

5. Nehmen Sie zu folgendem Fazit aus dem Text M3 begründet Stellung: „Das Gute für die Gründer: Sie sind in der Regel noch relativ jung, konnten dank ihres Start-up-Abenteuers aber schon einige Erfahrungen sammeln.“
6. Diskutieren Sie in der Klasse: Würden Sie sich mit einer (nachhaltigen) Gründung selbstständig machen wollen? Worauf würden Sie achten, um langfristig am Markt erfolgreich sein zu können, und haben Sie möglicherweise schon eine Geschäftsidee?

M4 Geschäftsidee entwickeln mit dem Business Model Canvas

Das Business Model Canvas ist eine Methode, um eine Geschäftsidee zu visualisieren und weiterzuentwickeln. Sie ersetzt nicht den Businessplan, kann aber eine sinnvolle Ergänzung darstellen.

Business Model Canvas

Schlüssel-partner 	Schlüssel-aktivitäten 	Wert-angebote 	Kunden-beziehungen 	Kunden-segmente 
Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen erhalten wir von Partnern? Welche Aktivitäten führen Partner durch?	Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere <ul style="list-style-type: none"> • Wertangebote? • Vertriebskanäle? • Kundenbeziehungen? • Einnahmequellen? 	Welchen Wert bieten wir dem Kunden an? Welches Kundenproblem lösen wir? Welches Produkt oder welchen Service bieten wir jedem Kundensegment an? Welches Kundenbedürfnis befriedigen wir?	Welche Art von Beziehung erwartet jedes Kundensegment von uns? Welche Beziehungen haben wir schon geschlossen? Wie sind sie in den Rest unseres Geschäftsmodells integriert? Wie kostenintensiv sind sie?	Für wen schaffen wir Werte? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?
	Schlüsselressourcen  Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere <ul style="list-style-type: none"> • Wertangebote? • Vertriebskanäle? • Kundenbeziehungen? • Einnahmequellen? 		Kanäle  Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie? Wie sind die Kanäle integriert? Welcher ist am effektivsten? Welcher ist am kostengünstigsten? Wie integrieren wir sie in die Kundenroutine?	
Kostenstruktur  Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am kostenintensivsten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am kostenintensivsten?		Einnahmequellen  Wofür sind die Kunden gewillt zu bezahlen? Was zahlen sie aktuell? Wie bezahlen sie aktuell? Wie würden sie vorzugsweise bezahlen? Wie hoch ist der Anteil jeder Einnahmequelle bezogen auf den Gesamtumsatz?		

businessmodelgeneration.com/canvas

AUFGABE

- Entwickeln Sie in Gruppenarbeit eine nachhaltige Geschäftsidee und nutzen Sie hierfür das nachfolgende Arbeitsblatt zum Business Model Canvas. Stellen Sie Ihre Idee anschließend im Rahmen eines Elevator Pitch vor. (Elevator Pitch ist eine kurze Präsentation, um Investorinnen und Investoren in sehr kurzer Zeit – so lange wie eine Fahrstuhlfahrt – von einer Geschäftsidee zu überzeugen.)

Arbeitsblatt: Business Model Canvas

 Kundensegmente			
 Kundenbeziehungen		 Kanäle	Einnahmequellen
 Wertangebote			
 Schlüsselaktivitäten		 Schlüsselressourcen	Kostenstruktur
 Schlüsselpartner			