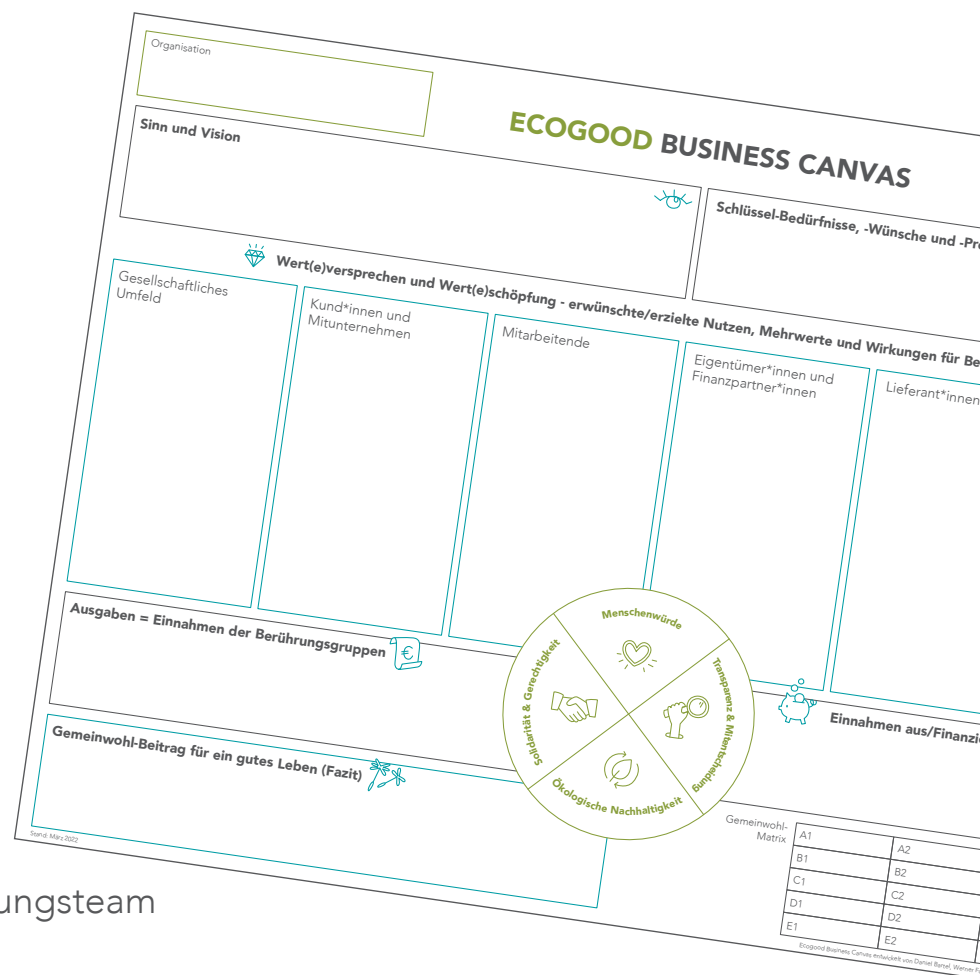


LEITFADEN ZUR ERSTELLUNG ECOGOOD BUSINESS CANVAS

Ein Werkzeug zur gemeinwohl-orientierten Gründung



Stand: März 2022

Autor*innen: EBC-Entwicklungsteam

Präambel

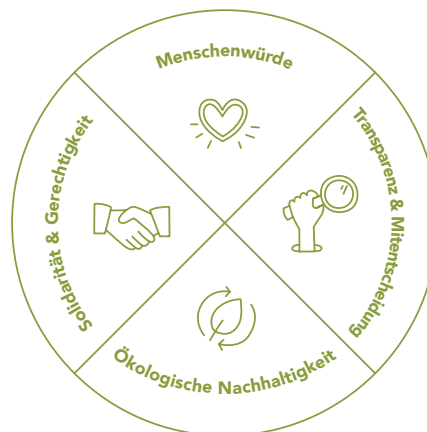
“Es gibt einen großen Unterschied zum klassischen Business Model Canvas. Das Ecogood Business Canvas setzt seinen Fokus auf die Wirkung, die mit allen Stakeholdern erzielt wird. Somit passt es perfekt für ‘Impact Entrepreneurs’.”

Chisom Nwabuo und Marcel Ströhle, Eruisaku Foundation, Bludenz/Ulm, Januar 2022

Ist dein Unternehmen/deine Organisation¹ in der Startphase und du möchtest die Arbeit bereits von Beginn an auf Werte ausrichten? Oder möchtest du eine bestehende Organisation „umgründen“ und neu an Werten des Gemeinwohls ausrichten? Dann hilft dir das Ecogood Business Canvas (EBC) als Werkzeug für eine gemeinwohl-orientierte Gründungsstrategie.

Das übergeordnete Ziel für das Wirtschaften einer jeden Organisation sollte das gute Leben für alle sein. Das beinhaltet für uns folgende Prinzipien:

- Geld nicht als Zweck, sondern als Mittel zum Zweck (= Maximierung des Gemeinwohls)
- Entwicklung einer finanziell gesunden Organisation
- Organische Entwicklung statt schnellem Wachstum und raschem Verkauf
- Kooperation statt Konkurrenz
- Agilität und Unternehmertum zur Umsetzung sozial-ökologischer Innovationen
- die vier Wertesäulen der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ):
 - » Menschenwürde
 - » Solidarität und Gerechtigkeit
 - » ökologische Nachhaltigkeit
 - » Mitentscheidung und Transparenz



¹ In der Folge verwenden wir den Begriff Organisation

Einordnung

Das Business Model Canvas

Mit der Entwicklung des Business Model Canvas (BMC) im Jahr 2011 durch Alexander Osterwalder und Yves Pigneur veränderte sich schlagartig die Arbeitsweise von Organisationen in der Gründungsphase. Das BMC erlaubt eine gemeinschaftliche, iterative und kreative Erarbeitung des Wertversprechens („Value Proposition“) einer Organisation und die daraus abgeleitete Marktbearbeitung (rechte Seite im Bild) sowie die notwendigen Elemente der Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung (linke Seite). Abschließend werden Einnahmen und Ausgaben dieser beiden Bereiche auf übergeordneter Ebene ermittelt und gegenübergestellt. Dies kann als Basis für einen sich anschließenden Businessplan dienen.

Das Werkzeug erlaubt den Einsatz unterschiedlicher Methoden und visueller Arbeitstechniken.

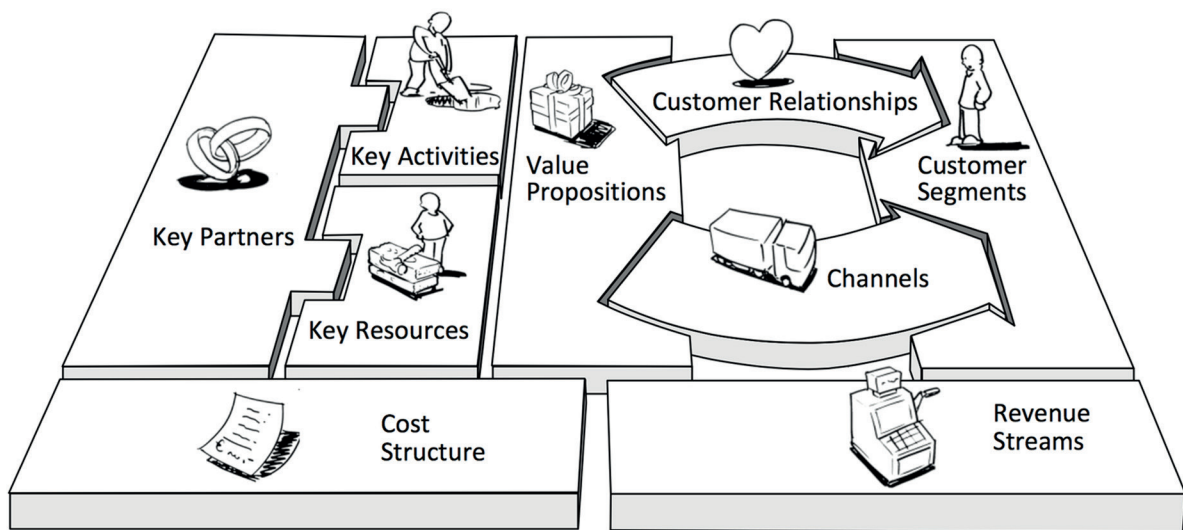


Bild: Business Model Canvas (Quelle: Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves: Business Model Generation, Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2011)

Das Ecogood Business Canvas

Das BMC sowie dessen vielfältige Abwandlungen fokussieren zumeist auf Produkte und Märkte. Sinn, Vision und Werte spielen – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle. Zudem wird das Wirkungsgefüge der zu gründenden Organisation mit den Stakeholdern klassisch im Sinne von Wettbewerb und nicht von Kooperation gesehen.

Aus diesem Grund hat eine Arbeitsgruppe aus Berater*innen und Referent*innen der Gemeinwohl-Ökonomie das EBC entwickelt: eine Synthese aus den Vorteilen des BMC und der Gemeinwohl-Bilanz, ein eigenständiges Tool für alle, die gemeinwohl-orientiert gründen wollen.

Mit dem EBC entwickelst du für deine zu gründende Organisation oder Innovation eine klare Position, wie diese durch die Umsetzung der vier Wertesäulen der Gemeinwohl-Ökonomie gegenüber allen Berührungsgruppen zum Gemeinwohl beiträgt. Und selbst wenn du eine bestehende Organisation neu werte-orientiert ausrichten willst, kannst du mit dem EBC arbeiten.

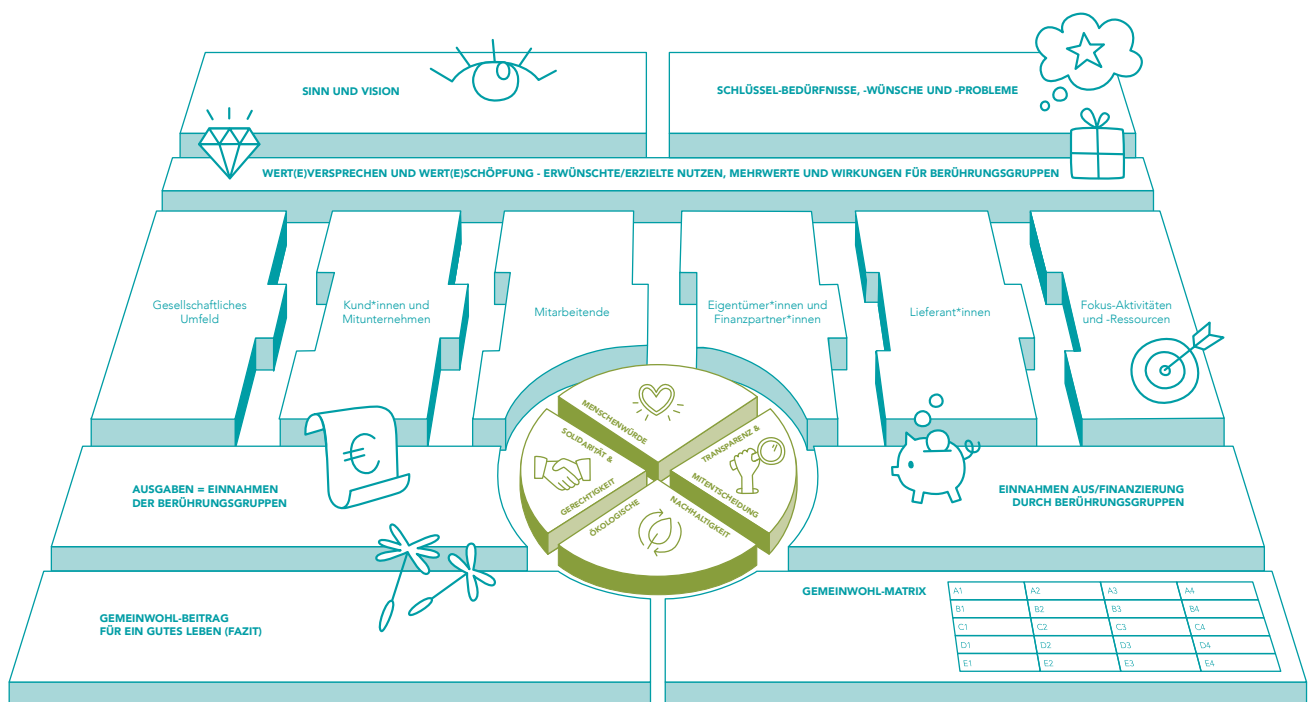


Bild: Ecogood Business Canvas

Wie mit dem Ecogood Business Canvas arbeiten?

Anwendung

Wie beim Business Model Canvas sind unterschiedliche Verfahrensweisen möglich: Das Canvas kann in Einzelarbeit oder in moderierten Teams und unter Anleitung erstellt werden. So könnt ihr es beispielsweise für ein schnelles Brainstorming individueller Gemeinwohl-Strategien eures zu gründenden Unternehmens einsetzen. Dabei kann der Prozess durch ein EBC-Poster (Format A0) oder ein Online-Whiteboard unterstützt werden. Mit etwas Erfahrung in konzeptioneller Teamarbeit und diesem Leitfaden könnt ihr ein EBC erstellen.

Für Beratung und Begleitung wendet euch an regionale GWÖ-Berater*innen oder an das EBC-Entwicklungsteam. Eine professionelle Begleitung ersetzt so manche Sackgasse, beschleunigt die Lernkurve und eröffnet euch die Sicht auf viele neue Herangehensweisen.

Hier noch ein paar Tipps: Das Canvas ist ein Strukturmodell, in dem ihr eure Ideen strukturieren könnt. Wichtig ist, dass pro Canvas nur eine Gründungs-Idee ausgearbeitet wird. Um sich nicht zu verzetteln, solltet ihr immer nur die Kernaspekte wiedergeben. Die besten Strategien glänzen durch ihre Einfachheit.

Nutzt verschiedene Farben, um Nutzergruppen oder Leistungen farbig zu trennen. Das Arbeiten mit Haftnotizen erlaubt es, im Gegensatz zu mehrseitigen Plänen schnell Änderungen durchzuführen.

Vor jeder weitgreifenden Änderung empfiehlt es sich, ein Foto oder einen Screenshot zu machen, um später die Entwicklung eurer Gründung zu verschiedenen Zeitpunkten nachvollziehen zu können.

Neben diesem Strukturmodell ist die Wahl der passenden Vorgehensweise relevant, um das Geplante auch in ein Handeln zu überführen. Greift hierbei auf den großen Erfahrungsschatz der GWÖ-Berater*innen zurück.

Arbeitsschritte und Leitfragen

Was die Vorgehensweise betrifft, so empfiehlt sich die Reihenfolge von oben links nach unten rechts (siehe Nummerierung in der Grafik), immer wieder überprüft durch Rekursionen und Querbezüge.

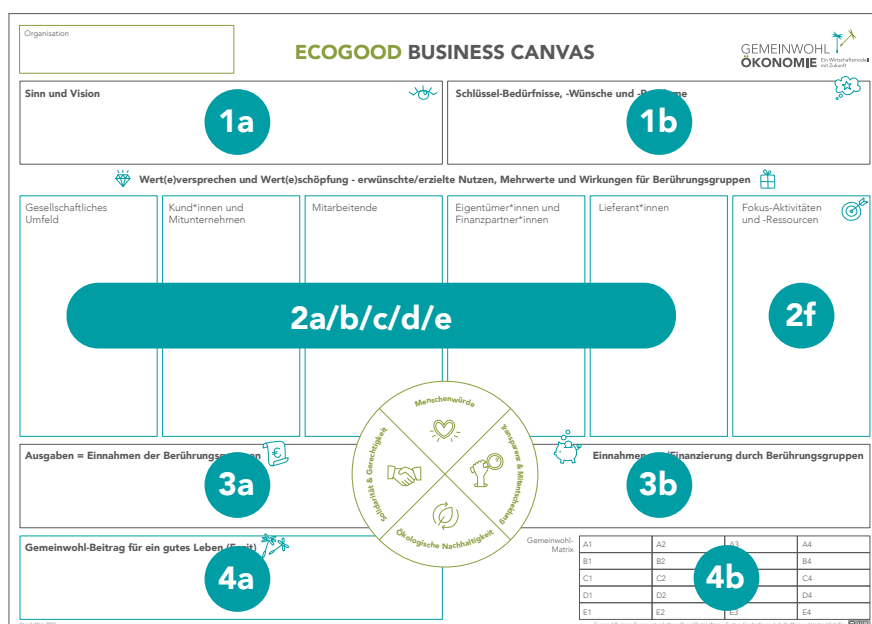


Bild: Empfohlene Arbeitsschritte mit dem Ecogood Business Canvas

Schritt 1a: Sinn und Vision



Anders als beim BMC starten wir mit Sinn und Vision, die gegebenenfalls bereits ausformuliert und konsentiert vorliegen oder gemeinsam mit geeigneten Tools (Visionsreise, Storytelling, etc.) erarbeitet werden.

Leitfragen:

- Was ist der Sinn unserer Organisation als gemeinwohl-orientierte Organisation?
- Welche positiven gesellschaftlichen Wirkungen haben unsere Produkte und Dienstleistungen?
- Welche kraftvolle Vision (nach innen und außen) haben wir von uns als gemeinwohl-orientierte Organisation?

Schritt 1b: Schlüssel-Bedürfnisse, -Wünsche und -Probleme



Im BMC steht das Wertversprechen an die Kund*innen im Zentrum. Dieses entsteht aus der „Wie können wir ...“-Frage. Das EBC stellt Bedürfnisse/Wünsche/Probleme für alle Berührungsgruppen der Organisation (siehe Schritt 2) an den Anfang und ermittelt aus diesen diejenigen, die eine Schlüsselrolle für die zu gründende Organisation haben.

Beispiel: Das Schlüssel-Bedürfnis der Genossenschaft TEIKEI ist es nicht, den „soundso besten“ Kaffee anzubieten, sondern den Kaffeebäuer*innen in Mexiko als Lieferant*innen eine Perspektive für ihren Beruf zu bieten und der Gesellschaft aufzuzeigen, wie Kaffee durch und durch fair und ökologisch hergestellt werden kann. Zitat: „Stell Dir vor, du nimmst Teil am Aufbau einer internationalen Community Supported Agriculture und bist Teil einer lebendigen Gemeinschaft.“²

Dabei sollen bewusst Bedürfnisse, Wünsche und Probleme für alle denkbaren Berührungsgruppen (Stakeholder) abgefragt und so die Bandbreite der Anforderungen herausgearbeitet werden. Die Auswahl der wichtigsten Elemente kann mittels systemischem Konsensieren oder anderer Auswahltechniken erfolgen.

Leitfragen:

- Welche Schlüssel-Bedürfnisse, -Wünsche bzw. -Probleme unserer Berührungsgruppen befriedigen wir, erfüllen wir bzw. lösen wir? (Hinweis: nicht notwendig für jede Berührungsgruppe)
- Welche positiven wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen Ergebnisse und Zustände möchten unsere Berührungsgruppen gerne erreichen?

Schritte 2a-e: Wert(e)versprechen und Wert(e)schöpfung



Die Gemeinwohl-Ökonomie differenziert das Wirkungsfeld von Organisationen in

- das gesellschaftliche Umfeld
- die Kund*innen und Mitunternehmen am Markt
- die Mitarbeitenden
- die Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen
- die Lieferant*innen

und bezeichnet diese Stakeholder als Berührungsgruppen. Gerade bei kleinen Organisationen kann es zu personellen Überlappungen kommen. Im EBC gilt es deshalb, genau auf die Rollen zu achten. Beim o.g. Beispiel des TEIKEI-Kaffees sind die Kund*innen oft auch Eigentümer*innen (wenn sie Genossenschafter*innen sind) und Mitarbeitende (wenn sie z.B. den Transport übernehmen).

Je Berührungsgruppe (oder besser noch je Stakeholder innerhalb dieser Gruppen) werden nun die angestrebten Wert(e)versprechen der Organisation dokumentiert. Dabei wird kurz erläutert, wie die Wert(e)schöpfung erfolgt. Nutzen, Mehrwerte und Wirkungen werden so konkret, wie es zum Verständnis nötig ist, beschrieben.

² Quelle: <https://www.teikeicoffee.org/projekt/>, Februar 2022

Dabei ist es wichtig, den Bezug zu den vier im Kreis notierten Wertesäulen abzu prüfen – ihr könnt euch den Kreis als eine Drehscheibe vorstellen, mit der die gesammelten Nennungen nochmals auf Vollständigkeit und Relevanz geprüft werden. Die Werte-Betrachtung hilft auch zu erkennen, wo es für die Umsetzung höherwertige Alternativen gibt, für die ihr dann eine bewusste Entscheidung herbeiführen sollt.

Und last but not least: Welche der ermittelten Schlüssel-Bedürfnisse/-Wünsche/-Probleme werden durch eure Organisation überhaupt beantwortet? Es ist möglich, dass Schlüssel-Bedürfnisse unbeantwortet bleiben oder Wert(e)schöpfungen gemacht werden, für die es keine Bedürfnisse gibt. Diesen gilt es nachzugehen, um eure zu gründende Organisation exakt auf die Bedürfnisse auszurichten.

Schlüssel-Bedürfnisse können sich auch nachteilig für einen oder mehrere Werte erweisen. So ist bei TEIKEI-Kaffee ein Schlüsselbedürfnis, mit den Kaffeebäuer*innen rege und persönlich zu kommunizieren, was zu ökologisch fragwürdigem Flugverkehr zwischen Europa und Mexiko führen kann. Hier gilt es abzuwägen und die jeweils höherwertige Entscheidung zu treffen.

Leitfragen:

- Wie stiften wir durch unsere gemeinwohl-orientierte Arbeit und durch das Umsetzen der vier Wertesäulen der Gemeinwohl-Ökonomie einen Nutzen/Mehrwert für unsere Berührungsgruppen?
- Wie machen wir das konkret, und wie arbeiten wir dabei mit den Berührungsgruppen zusammen?
- Welche konkreten Wirkungen möchten wir für uns selbst erzielen und für die Berührungsgruppen anstoßen?
- Welche der in Schritt 1b formulierten Schlüssel-Bedürfnisse/-Wünsche/-Probleme werden beantwortet?

Schritt 2f: Fokus-Aktivitäten und -Ressourcen



Abschließend fassen wir die im Moment am wichtigsten erscheinenden Aktivitäten (und deren Ressourcen) für unseren Fokus zusammen. Das ist einerseits wichtig, um in der Menge der Aktivitäten den Überblick zu behalten. Andererseits hängen die Fokus-Aktivitäten immer auch vom Entwicklungsstand eurer Organisation ab. Deshalb sollt ihr diesen Schritt auch regelmäßig überprüfen und so immer wieder für neuen Fokus auf die anstehenden Aufgaben in der Startphase sorgen. Methodisch kann die Eisenhower-Matrix³ zur Anwendung kommen.

Leitfrage:

- Welche sind – resultierend aus unseren Wert(e)versprechen – aktuell die wichtigsten Fokus-Aktivitäten und erforderlichen Fokus-Ressourcen für unsere Wert(e)schöpfungen?

Schritte 3a und 3b: Ausgaben, Einnahmen und Finanzierung



Dieser Schritt erinnert mit der Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben an das klassische BMC.

Das EBC will den Blick weiten,

- einerseits auf seine ganzheitliche Betrachtung entlang der Berührungsgruppen, denn die Ausgaben der einen sind die Einnahmen der anderen (das fördert die Solidarität), und
- andererseits durch die Frage, welche dieser Ströme monetär sind und welche Leistungen anderer Art sein können.

Zunächst werden die größten erforderlichen Ausgaben der zu gründenden Organisation grob beschrieben – auch die der Alternativen von höher- oder geringerwertigen Ansätzen. Sodann werden Einnahmen und Finanzierung betrachtet.

Da dies der Anknüpfungspunkt zum finanziellen Businessplan ist, braucht ihr an dieser Stelle nicht in die Tiefe zu gehen. Vielmehr sollt ihr die großen Blöcke erkennen und verstehen sowie eine Einschätzung über deren Entwicklung in den ersten Jahren treffen können. Und euch im Vorfeld überlegen, wie und wie lange ihr mit

³ Differenzierung der Aktivitäten nach Dringlichkeit (X-Achse) und Wichtigkeit (Y-Achse).
Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisenhower-Prinzip>

Unterfinanzierung arbeiten wollt, und – für den erfreulichen Fall – wie ihr mit stabilen Überschüssen umgehen wollt und welche Entwicklungsphasen dann für euch anstehen.

Leitfragen zu Ausgaben:

- Welche sind unsere fixen und variablen Ausgabenbereiche/Kostenarten?
- Wie sehen die Eckpunkte einer gemeinwohl-orientierten Kostengestaltung aus (Einkaufsleitlinie, Gehaltsleitlinie, Finanzierungsleitlinie, externe Kosten)?

Leitfragen zu Einnahmen und Finanzierung:

- Aus welchen Einnahme-Bereichen/Ertrags-Arten erzielen wir Wertschöpfung?
- Wie sieht unsere gemeinwohl-orientierte Preisgestaltung aus?
- Wie sichern wir unsere finanzielle Unabhängigkeit mit unseren/durch unsere Berührungsgruppen?
- Welche Regel geben wir uns für den Fall, dass wir sehr gute Gewinne erzielen?

Schritt 4a: Unser Gemeinwohl-Beitrag für ein gutes Leben (Fazit)



Nachdem nun fast das gesamte Canvas ausgefüllt vor euch liegt, ist es Zeit innezuhalten, alle Aspekte in Ruhe zu rekapitulieren, die gesamte Schlüssigkeit zu prüfen und dann ein Fazit zu ziehen. Jede Wette, es gibt euch eine neue Sicht auf eure bisherigen Pläne und Vorhaben!

Leitfragen:

- Welche Beiträge zum Gemeinwohl haben wir als die wichtigsten für unsere Organisation verstanden?
- Was war uns noch nicht bewusst und soll intensiviert werden?
- Was soll nicht (mehr) bearbeitet werden bzw. was unterlassen wir im Sinne des Gemeinwohls?

Schritt 4b: Cross-Check mit der Gemeinwohl-Matrix

Wenn ihr in der Gemeinwohl-Ökonomie erfahren seid oder eure Arbeit von einem*r Gemeinwohl-Berater*in begleitet wird, dann bietet sich abschließend an, das Erarbeitete mit der Gemeinwohl-Matrix zu spiegeln. Das Ausfüllen und die damit verbundene Auseinandersetzung mit der Matrix dient bereits der Vorbereitung auf einen eventuell anschließenden Fokusbericht oder eine Gemeinwohl-Bilanz. Mit einem Häkchen wird dokumentiert, was ausreichend erarbeitet ist, und mit einem Kreis, wo aktuell größter Handlungsbedarf besteht. Die verbleibenden leeren Felder stehen aktuell nicht im Vordergrund für eure Gründung.

Mit diesem Schritt könnt ihr euch schon jetzt ein Bild machen, welche Rolle die Gemeinwohl-Ökonomie für eure Gründung spielen soll. Wollt ihr aktiv daran mitwirken? Wollt ihr die Gemeinwohl-Ökonomie durch eure Mitgliedschaft unterstützen? Strebt ihr in weiterer Folge eine Bilanzierung an? Wollt ihr mit euren Berührungsgruppen über die Werte-Orientierung in den Dialog gehen und gemeinschaftlich höherwertige Lösungen entwickeln?

Leitfragen:

Mit einem Blick auf die 20 Felder der Gemeinwohl-Matrix:

- Welches Feld wurde ausreichend erarbeitet? (Häkchen)
- Wo ist aktuell der größte Handlungsbedarf? (Ring)
- Welche Bereiche stehen aktuell nicht im Vordergrund? (leer)

Weiterführende Informationen

- Webseiten der Gemeinwohl-Ökonomie in
 - » Deutschland: <https://web.ecogood.org/de>
 - » Österreich: <https://austria.ecogood.org>
 - » Schweiz: <https://gemeinwohl-bilanz.ch>
- GWÖ-Berater*innen in
 - » Deutschland: <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/unternehmen/bilanzberatung/zertifizierte-beraterinnen>
 - » Österreich: <https://austria.ecogood.org/berater-innen>
 - » Schweiz: <https://gemeinwohl-bilanz.ch/gwoe-beraterinnen>
- Für GWÖ-Mitglieder im Wiki: <https://wiki.ecogood.org/display/GENERAL/Ecogood+Business+Canvas>

Redaktion, Weiterentwicklung und Feedback

Dieser Leitfaden wurde erstellt vom EBC-Entwicklungsteam:

Daniel Bartel, Werner Furtner, Sandra Kavan, Isabella Klien und Hartmut Schäfer.

Wir freuen uns über Rückmeldungen, Vorschläge und Praxisbeispiele.

Als GWÖ-Mitglied nutze dazu die Wiki-Seite (s.o.).

Ansonsten erreicht ihr uns via E-Mail an canvas@ecogood.org

Danke.

Lizenz und Nutzungsbedingungen

Das Ecogood Business Canvas sowie dieser Leitfaden sind als „Creative Commons Namensnennung - Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-ND 4.0)“⁴ lizenziert.



Für die Namensnennung reicht der Hinweis „EBC-Entwicklungsteam“.

Danksagung

Wir danken unseren Kolleg*innen aus der GWÖ-Bewegung für die konstruktive Unterstützung während der Entwicklungsphase.

⁴ Mehr dazu unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.de>