

VALORISIERUNGSBERICHT

**Forschungsprojekt «The Impact of Negative Knowledge to
Develop Rescue from Entrepreneurial Failure Competencies:
An Intervention Study at the Upper-secondary Level»**

gefördert durch das:

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ

6. Juni 2018

Universität St. Gallen, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen

Prof. Dr. Susan Müller, Assistenzprofessorin für Entrepreneurship

Universität Freiburg, Departement Erziehungswissenschaften

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Fritz Oser (em.)

Dr. Lara Forsblom

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Ausgangslage und Fragestellungen | 3 |
| 2 | Das didaktische Konzept und seine theoretische Einbettung | 4 |
| 3 | Die Interventionsstudie | 5 |
| 4 | Resultate | 7 |
| 4.1 | Sense of Failure: Bewusstsein und Wissen zu Scheitern-Möglichkeiten..... | 8 |
| 4.2 | Sense of Success: Machbarkeit einer Gründung und Risiko | 9 |
| 4.3 | Wissen und Handeln | 11 |
| 5 | Bildungspolitische Implikationen | 12 |
| 6 | Zusammenarbeit mit Berufsfachschulen | 15 |
| 7 | Referenzen..... | 18 |
| | Anhang A: Fallstudie Coffee Circle..... | 20 |
| | Anhang B: Auszug aus den Lehr-/Lernmaterialen..... | 25 |

1 Ausgangslage und Fragestellungen

Als Innovationsland ist die Schweiz auf unternehmerisch denkende und handelnde Angestellte, UnternehmensnachfolgerInnen und zukünftige Gründerinnen und Gründer angewiesen:

- **Unternehmerisch denkende Angestellte.** Unternehmen – vor allem auch KMU – suchen «MitunternehmerInnen», die auch als Angestellte mitgestalten und Verantwortung für ihren Wirkungsbereich übernehmen.
- **NachfolgerInnen.** Bis zum Jahr 2021 stehen schätzungsweise 70'000 bis 80'000 schweizerische Betriebe vor einem Generationenwechsel. Davon werden voraussichtlich mehr als die Hälfte familienextern vergeben (Andric, 2016). Hierfür braucht es junge Menschen, die unternehmerisches Wissen erworben haben und sich die Führung eines Unternehmens zutrauen.
- **Zukünftige GründerInnen.** Eine Unternehmensgründung stellt durch die mögliche Schaffung von Arbeitsplätzen einen gesellschaftlichen Mehrwert von hohem Ausmass dar. GründerInnen gehen aber auch das Risiko ein zu scheitern. Internationale Studien zeigen, dass etwa die Hälfte aller neu gegründeten Unternehmen nach fünf Jahren nicht mehr am Markt ist. In der Schweiz wurden 2017 über 44'000 Unternehmen neu im Handelsregister eingetragen. Circa 28'000 wurden aus dem Handelsregister gelöscht¹ (Bisnode, 2018). Scheitern hat nicht nur Folgen für die Wirtschaft insgesamt und die Angestellten. Oftmals ist das Scheitern eines Unternehmens auch mit gravierenden persönlichen und finanziellen Folgen für den Gründer oder die Gründerin verbunden (Volery et al., 2013).

Ein besseres Verständnis darüber wie verantwortungsvolles, unternehmerisches Denken und Handeln funktioniert, welche Chancen und Risiken es bietet, ist daher für Berufslernende ausgesprochen wichtig. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema soll die Lernenden in die Lage versetzen, sich später informierter für oder gegen eine Gründung entscheiden zu können. Zudem soll eine Gründungsausbildung zukünftiges Scheitern weniger wahrscheinlich machen bzw. die Lernenden in die Lage versetzen, z.B. mit Hilfe von Lean-Start-up-Methoden, von Anfang an weniger unternehmerische Risiken einzugehen.

An einigen Berufsfachschulen wird das Thema «Unternehmertum» bereits umgesetzt, häufig im Rahmen von Projektwochen. Dies betrifft jedoch nur vereinzelte Berufsfachschulen und meist nur ausgewählte Klassen oder besonders interessierte Berufslernende. Generell lässt sich sagen, dass momentan keine systematische Verankerung des Themas an schweizerischen Berufsfachschulen stattfindet. Aus diesem Grund haben Wissenschaftler von den Universitäten St. Gallen und Fribourg seit 2009 eine Reihe von Studien zum Thema «Unternehmerisches Denken und Handeln» an Berufsfachschulen durchgeführt.

Das Ziel einer ersten Interventionsstudie (2009-2012) bestand darin festzustellen, ob eine Gründungsausbildung an Berufsfachschulen sinnvoll durchführbar ist. Diese initiale Studie hatte gezeigt, dass sich Berufslernende unternehmerisches Wissen und Kompetenzen aneignen können (Oser et al., 2012). Ein zweites – aus drei Teilen bestehendes Forschungsprogramm – wurde ab 2012 durchgeführt. Der erste Teil (2012-2013) bestand in einer explorativen Studie mit Hilfe derer die Bestandteile eines «Sense of Failure» identifiziert werden sollten (Volery et al., 2013). Unter «Sense of Failure» verstehen wir die Kompetenz frühzeitig mögliche Gefahren einer Unternehmensgründung erkennen zu können. Im Rahmen des zweiten Teils (2014-2015) entwickelte das Team Messinstrumente zur Erfassung verschiedener Scheiternsdimensionen («Sense of Failure» mit den Aspekten Wissen über Scheitern, Verantwortung und Furcht vor dem Scheitern) (Volery & Oser, 2016).

¹ Hierbei ist zu beachten, dass «Löschungen» nicht mit «Konkursen» gleichzusetzen sind. Die Anzahl Konkurse im Jahr 2017 lag bei 4'709.

In dem dritten und jetzt abgeschlossenen Teilprojekt (2016-2018) stand die Frage im Mittelpunkt, inwiefern eine Gründungsausbildung, die auch Fallstudien über gescheiterte Unternehmen beinhaltet, Lernende auf mögliche Gefahrenquellen einer Gründung vorbereiten kann. Die Arbeit mit Fallstudien wurde so durchgeführt, dass es sich nicht einfach nur um eine bloße Zur-Kenntnisnahme handelte, sondern vielmehr um ein «in den Fall hineingehen», um so durch die Narrative Anderer zu lernen oder wie es Shulman (2000) formuliert «to learn and grow from their experience». In diesem Sinne haben wir ein advokatorisches Fehler-Lernen angestrebt, also Lernen von Anderen, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Die Fälle wurden von den Lernenden analysiert, dekonstruiert, expressiv rekonstruiert und zu den eigenen Gründungsideen intensiv in Beziehung gesetzt.

2 Das didaktische Konzept und seine theoretische Einbettung

Um die Wirkung der Auseinandersetzung mit Fallstudien über gescheiterte Unternehmen zu testen, waren eine Reihe verfahrenstheoretischer Überlegungen notwendig. Einmal war es wichtig, dass die Wirkung der negativen Fälle kontrastiert werden mussten; es war notwendig, sie mit Vergleichsgruppen, die ähnliche, aber positive Fälle hatten, in Beziehung zu setzen. Zudem mussten Gruppen in die Untersuchung einbezogen werden, die nicht mit Fallstudien arbeiteten. Als zweites war es notwendig, die Fälle vom «traditionellen» Wissen und Können aus dem Bereich Unternehmertum zu unterscheiden. Die dritte Notwendigkeit bestand darin, mit den Fallstudien über unternehmerisches Scheitern die Realität möglichst genau abzubilden. Um diesem dritten Punkt Rechnung zu tragen, haben wir daher ausgehend von der Literatur (Kuratko, 2014; Terpstra and Olson, 1993) sowie anhand von Interviews mit Entrepreneurship-Experten sieben der häufigsten Scheiternsgründe identifiziert: (1) Produktentwicklung ohne die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse, (2) ein fehlendes oder nicht «funktionierendes» Alleinstellungsmerkmal, (3) zu hohe Fixkosten in der Gründungsphase, (4) Teamkonflikte, (5) falsche Marketingmassnahmen, (6) Liquiditätsprobleme und (7) ein fehlender strategischer Fokus des Unternehmens.

Diese sieben Scheiternsgründe bildeten die Basis für die Entwicklung der Fallstudien. Zu jedem der Scheiternsgründe wurden zwei Versionen einer Fallstudie entwickelt; jeweils eine Fallstudie mit einer negativen Entwicklung, die schliesslich zum Scheitern des Unternehmens führt und eine Fallstudie mit einer positiven Entwicklung, die zu unternehmerischem Erfolg führt. Tabelle 1 zeigt die Inhalte der Fallstudien – jeweils als negative und positive Version – im Überblick.

Tabelle 1: Themen und Inhalte der Fallstudien

| Name der Fallstudie <i>Thema</i> | Negative Fallstudie | Positive Fallstudie |
|--|---|--|
| Ichhelfedir.ch, Franziska (20) <i>Produktentwicklung</i> | Franziska entwickelt ein Produkt ohne dabei die Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen. | Franziska berücksichtigt die Kundenbedürfnisse von Anfang an. Sie geht früh auf Kunden zu, um ihr Produkt zu testen und Feedback zu erhalten. |
| Traum des eigenen Cafés, Eveline (22) & Manuela (24) <i>Alleinstellungsmerkmal</i> | Das Gründerteam startet ein Unternehmen ohne ein geeignetes Alleinstellungsmerkmal. | Das Gründerteam findet ein überzeugendes Alleinstellungsmerkmal. |
| RatioDrink, Raphael (25) <i>Fixkosten und Liquidität</i> | Raphael bürdet sich von Anfang an zu hohe Fixkosten auf, versucht alles alleine zu machen und übernimmt sich damit. | Raphael gründet mit «Komponenten», d.h. er lässt die meisten Aufgaben von spezialisierten Dienstleistern erledigen. Damit hält er die Fixkosten niedrig und kann sich auf das Wesentliche konzentrieren. |
| Meublogramm, Luca (19) & Johannes <i>Teamkonflikt</i> | Eine fehlende Kompetenzverteilung und zwischenmenschliche Spannungen führen zu Streitigkeiten. | Die Kompetenzen zwischen den beiden Gründern sind klar geregelt. Die Zusammenarbeit verläuft harmlos. |

| Name der Fallstudie <i>Thema</i> | Negative Fallstudie | Positive Fallstudie |
|--|---|--|
| Coffee Circle, Moritz (24), Martin (25) & Robert (27) <i>Entrepreneurial Marketing</i> | Das Gründerteam startet ohne geeignete Marketingmassnahmen und scheitert. | Das Gründerteam implementiert Marketing-Massnahmen, die für ein Startup geeignet sind. |
| Selling skies, Thomas (27) & Marco (29) <i>Liquidität</i> | Die Gründer rutschen in einen Liquiditätsengpass, weil Rechnungen zu spät gestellt und nicht zahlende Kunden zu spät gemahnt werden. Grosskunden lassen sich viel Zeit mit dem Bezahlen von Rechnungen. | Die Gründer verfügen über eine funktionierende Administration. Sie stellen Rechnungen und Mahnungen rechtzeitig aus. Zudem berücksichtigen sie die längeren Zahlungsfristen der Grosskunden. |
| Isolationsmaterial aus Vulkangestein, Simone (23) & Emil (55) <i>Strategie/Fokus</i> | Die Firma hat keine klare Geschäftsstrategie. Die Produktpalette wird ständig erweitert. Dies führt zur Verzettelung. | Die Firma verfügt über eine klare Geschäftsstrategie und legt den Fokus auf ein bestimmtes Produkt. |

Für die Arbeit mit den Fallstudien haben wir u.a. folgende Handlungsschritte für die Lernenden festgelegt:

- Wiedergabe des Falls
- Analytische Arbeit (expressive Darbietungsformen, dialogische Wiedergaben)
- Arbeit mit Zusatzinformationen
- Anwendung auf die eigene Geschäftsidee
- Erarbeiten von Lösungsvorschlägen
- Evaluation

Diese Handlungen wurden systematisch in allen Fallstudien verwendet. Im Anhang A findet sich als Beispiel die Fallstudie «Coffee Circle».

Des Weiteren haben wir eine Art «Log-Buch» entwickelt: Alles, was im Unterricht abgelaufen ist, haben wir, um so viele Einflüsse als möglich zu kontrollieren, in einem Ablaufschema festgehalten. Es sind darin zu finden: alle inhaltlichen Elemente, alle didaktischen Schritte, alle Materialien, alle Arbeitsaufträge, alle Übungen, alle PowerPoint-Dateien für die Lernenden, und alle Lösungen für die Lehrpersonen. Zudem wurde die zeitliche Abfolge aller Lernschritte vorgegeben. Als Beispiel findet sich ein Auszug aus den Unterrichtsmaterialien zum Thema «Geschäftsmodell» im Anhang B.

3 Die Interventionsstudie

Die Interventionsstudie wurde im Rahmen einer 4-tägigen-Gründungsausbildung durchgeführt. Abbildung 1 zeigt den Ablauf der Gründungsausbildung im Überblick.

Die schematische Abbildung zeigt die Verzahnung zwischen Wissensinhalten (blaue Kästchen) und Fallstudienarbeit (rote Kästchen) mit der Arbeit an der eigenen Geschäftsidee (grüner Balken). Die Arbeit an der eigenen Geschäftsidee hat während der gesamten Zeit stattgefunden. So konnten die Berufslernenden Gründungswissen und die Erfahrungen Anderer aus den Fallstudien jeweils direkt in ihre eigene Arbeit einfließen lassen.

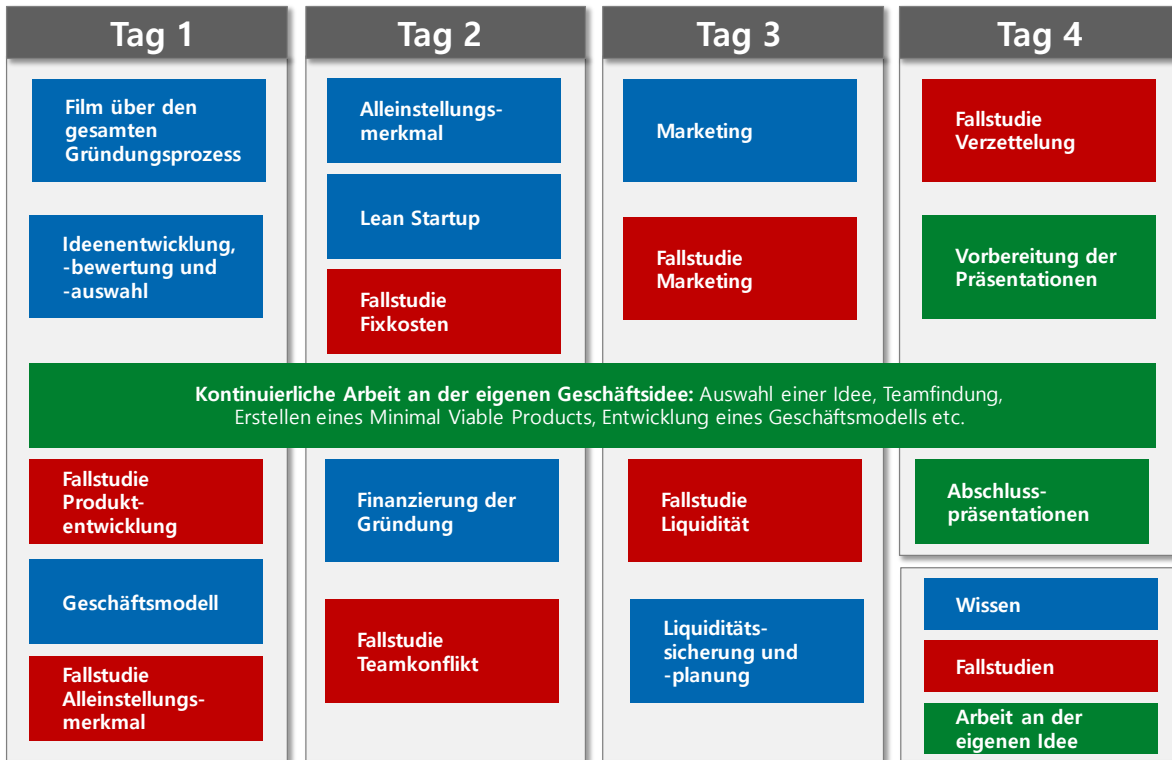


Abbildung 1: Das Gründungsprogramm im Überblick

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, sollte die Wirkung der Arbeit mit negativen Fallstudien mit Hilfe von Vergleichsgruppen getestet werden. Insgesamt haben wir mit vier verschiedenen Gruppen gearbeitet, mit drei Interventionsgruppen und einer Kontrollgruppe (siehe Abbildung 2). Alle drei Interventionsgruppen konnten sich unternehmerisches Wissen (Ideenentwicklung, Geschäftsidee, Alleinstellungsmerkmal etc., siehe auch Abbildung 1) aneignen und dieses auf die Entwicklung ihrer eigenen Geschäftsidee anwenden. Interventionsgruppe 1 hat zusätzlich nur mit Fallstudien gearbeitet, deren Protagonisten mit ihrer Idee gescheitert sind. Interventionsgruppe 2 hat nur mit Fallstudien gearbeitet, die zu einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung geführt haben und Interventionsgruppe 3 hat ohne Fälle gearbeitet.

| | Interventionsgruppe 1 | Interventionsgruppe 2 | Interventionsgruppe 3 | Kontrollgruppe | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------|-----|
| | Entrepreneurship Wissen | Entrepreneurship Wissen | Entrepreneurship Wissen | Kein Treatment | |
| | Entwicklung einer eigenen Idee | Entwicklung einer eigenen Idee | Entwicklung einer eigenen Idee | | |
| | Fälle: Gescheiterte GründerInnen | Fälle: Erfolgreiche GründerInnen | Keine Fälle | | |
| n | 137 | 129 | 113 | 90 | 469 |

Abbildung 2: Forschungsdesign

Mit Hilfe eines umfangreichen Fragebogens wurden Einstellungen, Wissen und Kompetenzen jeweils vier Wochen vor Beginn der Intervention und direkt im Anschluss an die Ausbildung durchgeführt. Insgesamt haben wir von 469 Lernenden (siehe Abbildung 2) verwendbare und einander zuordenbare Vor- und Nachtests erhalten.

Ein wichtiges Element unserer Arbeit bestand darin, dass wir Messinstrumente entwickelt haben, mit Hilfe derer wir die Veränderungen durch unsere Intervention als abhängige Variable testen konnten. Es waren dies meistens die in einer vorangegangenen Studie getesteten Skalen: Wissen über Scheitern, Furcht vor Scheitern, Verantwortung beim Scheitern, Einstellungen und Interessen bezüglich Unternehmertum, Risiken, Machbarkeit, Erwünschtheit, Gründungsabsicht, Belastungswille und Umgang mit Misserfolgen, Wissen- und Kenntnisfragen bezüglich der Fälle. Darüber hinaus setzten wir ein Instrument ein, das an die von Shavelson (2015) entwickelte Performanz-Modellierung angelehnt ist: Es wird gemessen, wie junge Personen mit einer schwierigen Unternehmenssituation umgehen, welche Schlüsse sie aus der schwierigen Situation und verschiedenen zusätzlichen Informationen ziehen und wie sie reagieren würden. Dieser letzte Test wurde mit Hilfe von Experten, die den Fall ihrerseits bearbeiten mussten, validiert.

Für diesen Validierungsbericht ist wichtig: Bei dem Projekt handelt es sich um eine Feldstudie. Die inhaltlichen Teile sind kursspezifisch und Curriculum-basiert. Die Abläufe entsprechen üblichen didaktischen Vorgaben, sind hoch-standarisiert und komplex und entsprechen einerseits persönlich verantwortetem Unterricht; andererseits sind sie kontrolliert, da die Forschenden – natürlich der prozessualen und inhaltlichen Gleichheit der Abläufe wegen – den Unterricht mit den 22 Gruppen jeweils selbst erteilt und evaluiert haben. Ebenfalls ist zu betonen, dass die Zusammenstellung der Inhalte und Abläufe von Lehrpersonen an Berufsfachschule eine Fundgrube von Texten, Aufgaben und Wissensseinheiten darstellt, die jederzeit von den Autoren der Studie erfragt und verwendet werden können. Sowohl die curricularen wie auch die handlungsmässigen Vorgaben sind für die Sekundarstufe II geeignet.

4 Resultate

Die 4-tägige Intervention wurde mit insgesamt 22 Gruppen an 10 verschiedenen Berufsfachschulen durchgeführt. Als Resultat sind zunächst die über 100 Geschäftsideen zu nennen, die von den Berufslernenden entwickelt und vorgestellt wurden. In Schlussveranstaltungen mit Lehrpersonen, weiteren Lernenden der Berufsfachschulen und mitunter mit Vertretern der Wirtschaft, Politik und Bildung, wurden die besten Ideen prämiert und mit Preisen belohnt. Die Ideen wurden mit Hilfe der Werkzeuge entwickelt, die in der Gründungsausbildung veranschaulicht wurden.

Als ein weiteres Resultat ist der Reichtum an Instrumenten zu vermerken: Insgesamt wurden allgemeine Erfolgsskalen, Sense-of-Failure-Skalen, Skalen zur Messung von unternehmersicher Selbstregulation und ein Instrument zur Messung von «simulierter Performanz» mit dem Namen *Rescue an Enterprise from Failure (REF)* entwickelt bzw. angewandt. Die entwickelten Skalen sind stabil und reliabel und können zwecks Erfolgsmessung adaptiert oder übernommen werden.²

Die quantitativen Ergebnisse der Wirkungsstudie³ lassen sich in insgesamt drei Bereiche aufteilen. Die Wirkung der negativen versus positiven Fallstudien auf:

- (1) einen *Sense of Failure*, also die Kompetenz der Lernenden Gefahren frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmassnahmen zu entwickeln und zu formulieren.
- (2) den *Sense of Success*, also Skalen, die Einstellungen, Überzeugungen und Kompetenzen abbilden, die für den unternehmerischen Erfolg relevant sind (z.B. Stressresistenz, unternehmerische Selbstwirksamkeit oder der Glaube an die Machbarkeit einer Gründung).
- (3) das *Wissen* der Lernenden über Scheiternsgründe, die in einem zukünftigen Gründungsprozess wiederbelebt werden können und wirken sollen.

An dieser Stelle sollen für alle drei Bereiche ausgewählte Resultate vorgestellt werden.

² Die entsprechenden Skalen und ihre Werte können bei uns abgerufen werden.

³ Diese Daten sind dahingehend mit Vorsicht zur Kenntnis zu nehmen, als wir von Tendenzen, die in die richtige Richtung weisen, sprechen; dies weil die jeweiligen Effektstärken sehr gering sind, was einerseits durch die Art der Intervention und durch die nicht-regressiven Analysen zu erklären sein könnte.

4.1 Sense of Failure: Bewusstsein und Wissen zu Scheitern-Möglichkeiten

Bezüglich der Sense of Failure-Skalen sind wir davon ausgegangen, dass sich bei den Berufslernenden, die mit negativen Fallstudien gearbeitet hatten eine höhere Veränderung im Vorher-Nachher-Vergleich zeigen würde (im Vergleich zu den anderen beiden Interventionsgruppen). Die Ergebnisse konnten diese Hypothese teilweise, aber nicht vollständig bestätigen. So zeigten sich beispielsweise keine signifikanten Gruppenunterschiede für die Skala Verantwortung (nur Unterschiede zur Kontrollgruppe) oder eine Kurz-Skala «Negatives Wissen». Negatives Wissen ist Wissen darum, wie etwas gerade *nicht* funktioniert, wie man etwas *nicht* tun sollte.

Es zeigten sich jedoch signifikante Unterschiede für die Variable Furcht vorm Scheitern und für ein Einzel-Item zum Thema Negatives Wissen (vgl. Abbildung 3). Das Einzelitem lautet «Wer im Unternehmen scheitert, erfährt, dass Scheitern schmerzhaft ist». Abbildung 3 zeigt, dass Personen, die mit Fällen gearbeitet hatten, die zum Scheitern führten dieses Item nach der Intervention höher einschätzten. Die Lernenden aus diesen Gruppen haben damit, im Vergleich zu den Gruppen ohne Fälle, ein grösseres Bewusstsein für die Gefahr des Scheiterns entwickelt ($p = 0.003$). Dieses Resultat ist umso bemerkenswerter, als Wissen hier auf advokatorische Erfahrungen verweist. Deshalb macht es auch Sinn, dass die Gruppen, die mit negativen Fällen gearbeitet haben hinsichtlich der Bedeutungs-Einschätzung zulegen.

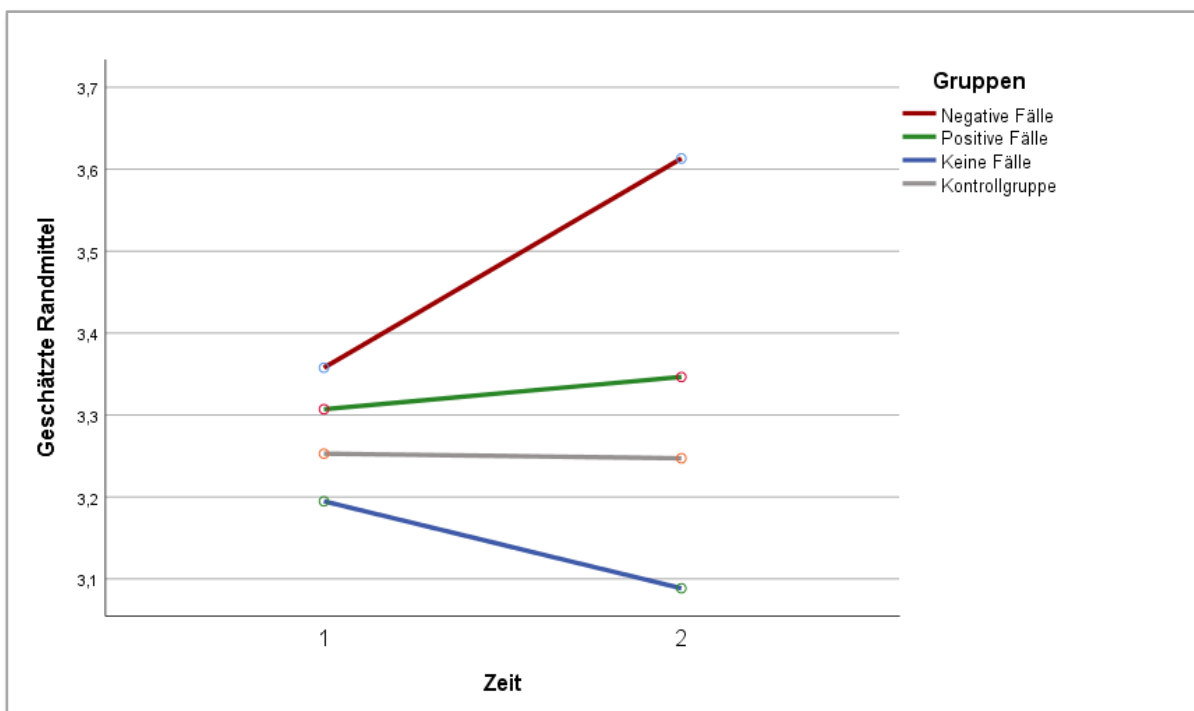


Abbildung 3: Sense of Failure: Negatives Wissen

Ein etwas anders gelagertes Konstrukt bezieht sich auf das Bewusstsein der Berufslernenden für mögliche Gefahren in der Gründungsphase. Der von uns entwickelte Test zur Messung simulierter Performanz erlaubt es das Bewusstsein für drohende Gefahren und, darauf aufbauend, die Kompetenz Problemlösungen zu entwickeln zu messen. Den Personen wurde dabei eine unternehmerische Situation vorgelegt: Ein junges Unternehmen hat gerade einen Life-Style-Drink auf den Markt gebracht und ist damit sehr erfolgreich. Im Verlauf des Tests verschlechtert sich die Situation aber; das Unternehmen wird bedroht. Die Lernenden müssen die Situation zu verschiedenen Zeitpunkten einschätzen, weitere Informationen evaluieren und selbstständig Reaktionen auf die Situation entwickeln. Die Lernenden sollen das Problem unter Berücksichtigung der Schwierigkeiten und Gefahren so lösen, dass Risiken für die zukünftige Unternehmensentwicklung minimiert werden. Das Bewusstsein für Fehler- bzw. Scheitern wird dadurch unmittelbar deutlich.

Abbildung 4 zeigt inwiefern Lernende das Abschliessen eines Exklusivvertrags für das Life-Style-Getränk als Gefahr einschätzen (nach Einschätzung von Experten stellt dies in der geschilderten Situation – trotz der möglichen Vorteile und Chancen – tatsächlich eine Gefahr dar). Die Grafik zeigt, dass nach der Intervention unterschiedliche Gruppen ein unterschiedliches Bewusstsein für diese Gefahr entwickelt haben. Der Unterschied zwischen den Gruppen mit positiv oder negativ verlaufenden Fällen ist eindeutig. Die Verläufe zwischen der negativen Gruppe und allen anderen Gruppen unterscheiden sich signifikant voneinander. Dieses Resultat, das – wie oben erwähnt – mit dem Test zur Messung simulierter Performanz erhoben wurde, korrespondiert mit dem Resultat in Abbildung 3, das die Reaktion auf ein einfaches Test-Item wiedergibt.

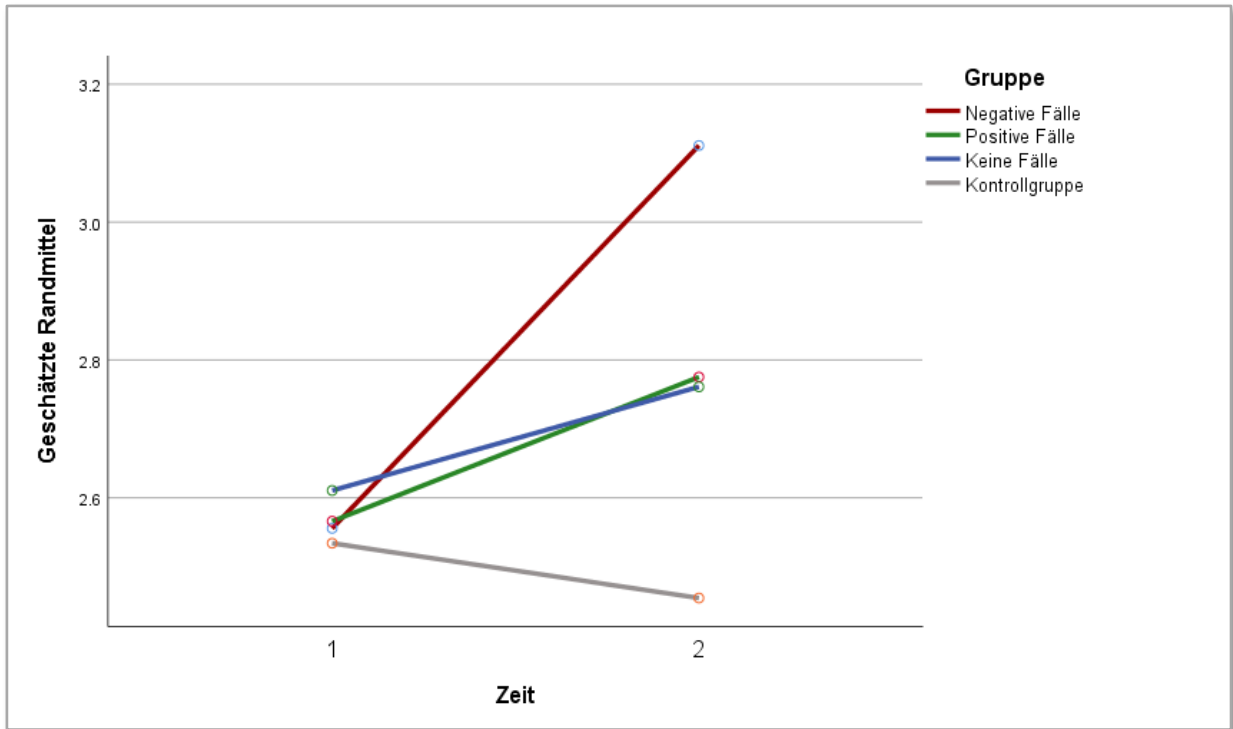


Abbildung 4: Bewusstsein für die Gefahr von Exklusivverträgen

4.2 *Sense of Success: Machbarkeit einer Gründung und Risiko*

Ein weiteres Ergebnis-Cluster betrifft die Vor-Nachtest-Ergebnisse bezüglich Skalen, die Einstellungen, Überzeugungen und Kompetenzen abbilden, die für den unternehmerischen Erfolg relevant sind. Dazu gehören, unter anderem Skalen wie Leistungsstreben, unternehmerische Selbstwirksamkeit, unternehmerische Motivation, Machbarkeit und Wünschbarkeit einer Unternehmensgründung und die Risikobereitschaft. Diese Skalen bilden damit einen Kontrast zu den obigen Sense of Failure-Skalen. Generell sind wir davon ausgegangen, dass Lernende, die ausschliesslich mit positiven Fällen gearbeitet haben nach der Intervention ein höheres Level hinsichtlich dieser Skalen zeigen als Lernende die mit negativen Fällen gearbeitet haben. Teilweise hat sich diese Annahme als richtig erwiesen. Häufig jedoch hat sich gezeigt, dass auch Lernende, die mit negativen Fallstudien gearbeitet hatten nach der Intervention ein höheres Level hinsichtlich der Sense of Success-Skalen erreichen konnte. Wir vermuten, dass dies zum einen daran liegen könnte, dass die Vermittlung von Wissen und die Arbeit an einer eigenen Geschäftsidee von der Wirkung her sehr viel intensiver war als die Beschäftigung mit Fällen (obwohl wir eine hohe Involviertheit der Lernenden bezüglich der Fallstudien angestrebt hatten). Zum anderen könnte auch Wissen darüber, was schiefgehen kann, zu der Überzeugung führen selbst erfolgreich sein zu können; da man ja nun weiss, wie man es gerade *nicht* machen sollte.

Beispielhaft möchten wir die Ergebnisse hinsichtlich zweier Skalen – unternehmerische Machbarkeit

und Risiko – aufzeigen. Abbildung 5 zeigt die Veränderungen hinsichtlich der Skala der unternehmerischen Machbarkeit. Die Skala erfasst, inwiefern die Lernenden eine Gründung als etwas einschätzen, was für sie realistisch durchführbar ist und für das sie glauben die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu besitzen. Die Skala bestand aus insgesamt sechs Fragen. Eine Beispielfrage lautete: «Ich bin gut darauf vorbereitet, eine erfolgreiche Firma zu gründen». Die Ergebnisse zeigen, dass die Machbarkeit in allen drei Gruppen nach der Intervention höher eingeschätzt wird. Für alle drei Gruppen gibt es signifikante Veränderungen im Unterschied zur Kontrollgruppe (je $p = 0.000$). Dies könnte, wie oben angedeutet, auf zwei Möglichkeiten hinweisen. Erstens, könnten die Veränderung nicht auf die Fallstudien, sondern auf das vermittelte unternehmerische Wissen und die Arbeit an der eigenen Geschäftsidee zurückzuführen sein. Zweitens könnte die Beschäftigung mit Fallstudien, die aufzeigen, was zu einem Scheitern eines Unternehmens führen kann, den Effekt haben, dass Lernende zur Überzeugung gelangen, dass sie diese Fehler genau *nicht* machen würden. Dies könnte dazu führen, dass Lernende davon überzeugt sind, dass eine Unternehmensgründung für sie machbar ist.

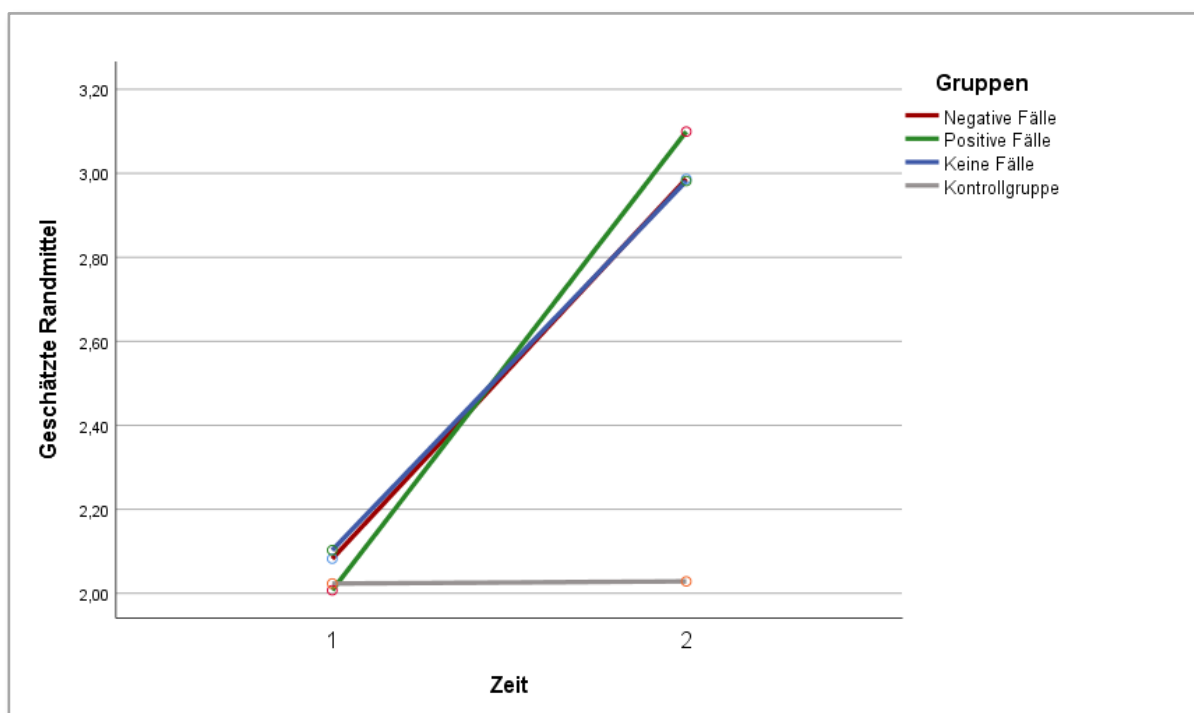


Abbildung 5: Sense of Success: Machbarkeit («Feasibility») einer Unternehmensgründung

Als nächstes zeigen wir ein Resultat, das sich auf das Faktum bezieht, dass jedes unternehmerische Tun per se Risiken beinhaltet. Mit insgesamt fünf Items haben wir die Risikobereitschaft der Lernenden gemessen. Ein Beispiel-Item lautete: «Auch wenn ich für die Gründung meines eigenen Unternehmens eigene Risiken eingehen müsste, würde ich dies nicht scheuen». Nach der Intervention zeigte sich, dass die Gruppen, die mit Fällen von gescheiterten Unternehmen gearbeitet hatten, ihre Risikobereitschaft über die Zeit verringert haben.

Abbildung 6 zeigt einen signifikanten Gruppeneffekt und eine signifikante Zeit X Gruppen-Interaktion: besonders zwischen der Gruppe mit positiven und den Gruppen mit negative Fällen (oder ohne Fälle) gibt es signifikante Unterschiede in der erwarteten Richtung. Dies bestätigt die Annahme, dass die negativen Gruppen so etwas wie ein «risk immune system» entwickeln konnten. Kahneman (2012, S. 214) spricht denn auch von einer höheren Risiko-Aversion durch erfahrene negative Ereignisse. Er sagt: «Eine Organisation, die sowohl übersteigerten Optimismus als auch überzogene Verlust-Aversion beseitigen kann, sollte dies tun. Die Kombination der Aussensicht mit einer Risiko-Strategie sollte das Ziel sein». (S. 419)

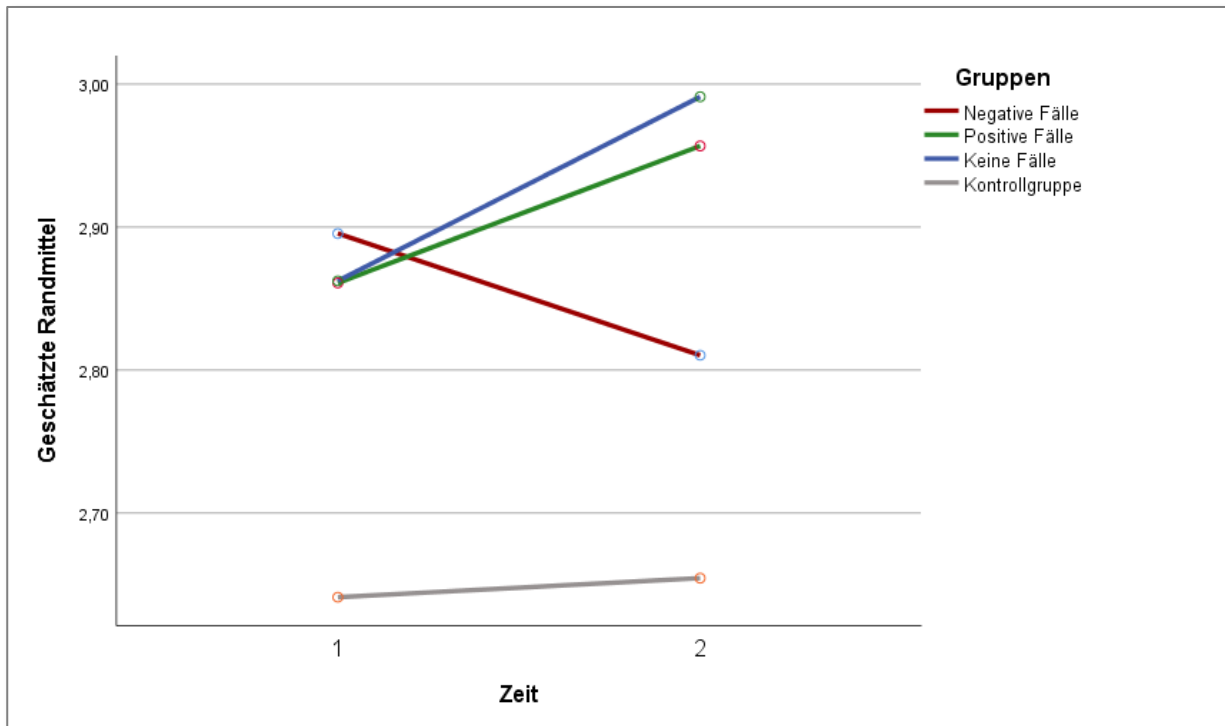


Abbildung 6: Risikobereitschaft

4.3 Wissen und Handeln

Ein weiteres Resultat betrifft die unterschiedliche Wirkung der Gruppen auf verschiedenen abhängige Variablen, mit Hilfe derer Wissen über Scheiternsgründe gemessen wurde. Dabei haben wir uns auf vier Scheiternsgründe konzentriert: Teamkonflikte, Finanzen/Liquiditätsschwierigkeiten, ineffektive Marketingmassnahmen und Geschäftsmodelle, die nicht zum erwünschten Erfolg führen. Unter anderem wurden die Lernenden jeweils gefragt, ob sie sich an spezifische Fallstudien erinnern können, in denen es zu Teamkonflikten zwischen den Gründern kam oder in denen aufgrund von Liquiditätsschwierigkeiten, Marketing-Fehlern oder aufgrund des Geschäftsmodells zu einem Scheitern des Unternehmens kam. Um die Gruppenunterschiede zu analysieren, haben wir die Lernenden in vier Kategorien eingeteilt. (1) Lernende, die ihr Wissen erhöhen konnten, (2) Lernende, deren Wissen stagniert ist und die weder im Vor- noch im Nachtest Fälle kannten, (3) Lernende, deren Wissen stagniert ist und die im Vor- und im Nachtest über Fälle berichten konnten, (4) Lernende, die im Nachtest schlechter abschnitten als im Vortest. Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse.

Tabelle 2: Veränderungen des Wissens um Scheiternsfälle

| | | Gruppe | | | | Gesamt |
|-----------------------|---------------------|--|-----------------|------------------|----------------|------------|
| | | Negative Fälle | Positive Fälle | Keine Fälle | Kontrollgruppe | |
| Wissenszuwachs | Teamkonflikt *** | 97 _a | 27 _b | 21 _b | 3 _c | 148 |
| | Finanzen *** | 92 _a | 11 _b | 8 _b | 1 _b | 112 |
| | Marketing *** | 88 _a | 12 _b | 12 _b | 2 _b | 114 |
| | Geschäftsmodell *** | 49 _a | 11 _b | 3 _{b,c} | 0 _c | 63 |
| | Teamkonflikt | Chi-Quadrat = 145.190, df = 3, p = 0.000 | | | | |
| | Finanzen | Chi-Quadrat = 200.028, df = 3; p = 0.000 | | | | |
| | Marketing | Chi-Quadrat = 169.253, df = 3; p = 0.000 | | | | |
| | Geschäftsmodell | Chi-Quadrat = 87.388, df = 3; p = 0.000 | | | | |

| | | Gruppe | | | Kontroll- gruppe | Gesamt |
|---|--|--|-------------------|--------------------|---------------------|------------|
| | | Negative Fälle | Positive Fälle | Keine Fälle | | |
| Stagnation (kein Wissen vorher und nachher) | Teamkonflikt *** | 18 _a | 81 _b | 81 _{b, c} | 78 _c | 258 |
| | Finanzen *** | 23 _a | 97 _b | 89 _b | 71 _b | 280 |
| | Marketing *** | 47 _a | 111 _b | 97 _b | 86 _b | 341 |
| | Geschäftsmodell *** | 81 _a | 116 _b | 109 _b | 89 _b | 395 |
| | Teamkonflikt | Chi-Quadrat = 129.098, df = 3, p = 0.000 | | | | |
| Finanzen | Chi-Quadrat = 129.255, df = 3, p = 0.000 | | | | | |
| Marketing | Chi-Quadrat = 113.104, df = 3, p = 0.000 | | | | | |
| Geschäftsmodell | Chi-Quadrat = 61.844, df = 3, p = 0.000 | | | | | |

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

a, b, c: Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Gruppen-Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Betrachtet man die Tabelle 2 sorgfältig, so wird deutlich, dass die Studierenden, die negative Fälle erhalten hatten, am Ende der Entrepreneurship-Ausbildung im Vergleich zu den anderen Interventionsgruppen und im Vergleich zur Kontrollgruppe häufiger in der Lage waren solche Fälle zu erinnern. Diese Unterschiede sind signifikant. (Dies lässt sich an den tiefgestellten Buchstaben erkennen. Unterscheiden sich Gruppen signifikant werden diese mit einem anderen Buchstaben gekennzeichnet. Der tiefer gestellte Buchstabe _a wurde nur für die Gruppen mit den negativen Fallstudien vergeben).

Die Kehrseite dieses Ergebnisses zeigt sich in der Gruppe der Lernenden, die weder im Vor- noch im Nachtest etwas wussten: Es finden sich signifikant weniger Lernende aus der Gruppe mit den negativen Fällen in dieser Kategorie.

Diese unterscheiden sich nicht – und das wird deutlich in den Zahlen, die die Stagnation zum Ausdruck bringen – von den Gruppen ohne Fälle. Dieses Faktum führt zur Vermutung, dass positive Fälle allein viel weniger Wirkung zeigen als negative Fälle allein. Und dies entspricht auch den Befunden, wie sie durch psychologische Framing-Effekte zum Ausdruck kommen, bei denen allgemein das Negative einen stärkeren Einfluss hat als das Positive (vgl. Kahneman, 2012 «Negative Ereignisse», S. 369 ff; Gruber & Mohe, 2012; Pfeiffer & Wehner, 2012; Deppe, 2017; Koch, 2005; McDermott, 2005). Negative Ereignisse haben eine grössere episodische Speicherkraft, und sie sind das, was den alltäglichen Ablauf einer geplanten Gegebenheit substantiell verändern. Sie sind aber auch das, was Prävention bewirkt, eine Art Vorsicht, die wir mit dem unternehmerischen Wissen stimulieren wollten.

5 Bildungspolitische Implikationen

Auch wenn die Effektstärken nicht so gross waren wie erhofft, zeigen die oben skizzierten Ergebnisse doch, dass Lernende, die mit negativen Fallstudien gearbeitet haben, sich dadurch tatsächlich mehr Wissen über mögliche Gefahren aneignen können. Inwiefern dies dann Konsequenzen für die Arbeit in einem eigenen Unternehmen hat, konnten wir mit unserer Studie – aufgrund des Studiendesigns – nicht überprüfen. Es kann aber angenommen werden, dass ein erhöhtes Problembewusstsein zu einem frühzeitigen Gegensteuern führen könnte. Gleichzeitig soll eine Gründungsausbildung natürlich auch nicht dazu führen, dass junge Menschen die Lust aufs Gründen verlieren. Daher empfehlen wir einen Mix aus Fallstudien, die einen positiven und Fallstudien, die einen negativen Ausgang nehmen. Dass wir Gruppen jeweils ausschliesslich mit positiven oder negativen Fällen unterrichtet haben, war letztlich ja der Tatsache geschuldet, dass wir nur so deren unterschiedliche Wirkung testen konnten.

Die Verwendung von positiven *und* negativen Fällen und Beispielen stellt eine wesentliche Veränderung in der Gründungsausbildung dar: Oftmals tendieren Lehrende dazu – und die Autoren nehmen sich hier nicht aus – im Unterricht vor allem mit Erfolgsbeispielen zu arbeiten. Dies vermittelt letztlich den Eindruck, dass eine Unternehmensgründung immer erfolgreich verläuft, was aber – wie oben bereits geschrieben – durchaus nicht der Fall ist.

Übergreifend betrachtet, kann das handlungsorientierte und situierte Bearbeiten des Themas «Unternehmerisches Denken und Handeln» in der von uns erprobten Form zur Entwicklung einer Reihe wichtiger Kompetenzen (s. z. B. Reiss, 2012; Shavelson, 2013; Städeli et al., 2010) und zur Aneignung wichtiger Wissensbausteine in den folgenden Bereichen genutzt werden:

- Wirtschaft / Finanzen / Recht
- Funktionsweise und Organisation eines Unternehmens
- Gesellschaft und Soziales (auch im Sinne des nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmertums)
- Teamarbeit / Verantwortungsübernahme / Konfliktmanagement
- Marketing und Vertrieb
- Kommunikation innerhalb eines Teams und nach aussen
- Moral und Ethik
- Information and Communication Technologies (ICT)
- Eigeninitiative

Wir möchten die Vermittlung von ICT-Kompetenzen nochmals gesondert hervorheben, da sich eine Gründungsausbildung hervorragend zur Förderung dieser Kompetenzen eignet: Es ist heute nahezu unmöglich eine Neugründung ins Auge zu fassen ohne starken anwendungsorientierten Informatik- und Computereinsatz, sei es weil es sich bei der Geschäftsidee selbst um eine «digitale Idee» handelt (z. B. eine Internet-Plattform oder App) oder weil interne Prozesse, der Austausch mit Partnerinnen und Partnern, Kundenbeziehungen oder der Verkauf digital unterstützt werden müssen. Der sinnvolle ICT-Gebrauch kann also systematisch und integrativ geschult und ausprobiert werden (vgl. dazu Aktionsplan «Digitalisierung» des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF) (WBF und SBFI, 2017).

Eine Möglichkeit der Einbettung des Themas «Unternehmerisches Denken und Handeln» an den Berufsfachschulen der Schweiz bietet aus unserer Sicht der allgemeinbildende Unterricht (ABU). Mit dem Thema können sämtliche Kompetenzanforderungen aus dem aktuellen Rahmenlehrplan (RLP) für den allgemeinbildenden Unterricht (ABU) erfüllt werden: Der RLP ABU fordert im pädagogisch-didaktischen Konzept, dass der Unterricht «themen- und handlungsorientiert erfolgt» (BBT, 2006, S. 5). Themenorientiert bedeutet, «dass die Inhalte des Unterrichts in Form von Themen organisiert sind und nicht einer disziplinären Fachlogik folgen» (BBT, 2006, S. 5). Unternehmerisches Denken und Handeln ist ein gesellschaftlich und wirtschaftlich relevantes sowie zukunftssträchtiges Thema, das verschiedenste Fachbereiche vereint. Es folgt keiner disziplinären Fachlogik, sondern verknüpft diverse Perspektiven. Im RLP heisst es weiter, dass die Themen «Bezug auf die persönliche, berufliche und gesellschaftliche Realität der Lernenden» (BBT, 2006, S. 5) nehmen. Genau diese Punkte können mit unternehmerischem Denken und Handeln exemplarisch gefördert werden. Die Berufsschülerinnen und -schüler lernen, was es heisst, als Person Entscheidungen zu fällen und diese mit ihren Konsequenzen auch zu hinterfragen. Sie erkennen, wie berufliche Kontexte zusammenhängen und was unternehmerisches Tun auch gesellschaftlich bedeutet.

Des Weiteren fordert der RLP ABU nebst der Sach- bzw. Fachkompetenz die «Förderung der Sprach-, Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz» (BBT, 2006, S. 5). Es werden also «übergreifende Fähigkeiten und Fertigkeiten [verlangt] derer es zur Bewältigung komplexer, beruflicher wie persönlicher Situationen bedarf» (BBT, 2006, S. 5). Auch hier zeigen sich ideale Anknüpfungspunkte zum Thema Unternehmertum. Problemlösungen, welche verlangt werden, können häufig nur mit Anwendung der überfachlichen Kompetenzen erfolgreich gelöst werden. Die Berufslernenden erfahren exemplarisch, was die Voraussetzungen sind «für erfolgreiches und verantwortungsvolles Handeln» (BBT, 2006, S. 5). Mit einer Gründungsausbildung wird genau dieses Handeln «vor allem mit handlungsorientierten, projektartigen Lernformen gefördert» (BBT, 2006, S. 5). Die Kompetenzen, die eine Beschäfti-

gung mit dem Thema unternehmerisches Denken und Handeln im Lernbereich «Sprache und Kommunikation» aufbauen kann, lösen die Ansprüche aus dem RLP ABU ebenfalls ein. So steht im RLP ABU, dass «im Mittelpunkt der Bildungsziele kommunikative Sprachkompetenzen [stehen], wie sie im persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Kontext der Lernenden erforderlich sind» (ebd., S. 5). In Ausbildungsberufen die keinen ABU haben, kommen aber selbstverständlich auch andere Unterrichtsgefässe in Frage wie beispielsweise die Verknüpfung der «Selbständigen Arbeit» (SA) mit einem Gründungsthema oder die «Interdisziplinäre Projektarbeit» (IDPA).

Das Thema «Unternehmerisches Denken und Handeln» fördert Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Selbstmanagement.

Bei der Behandlung des Themas «Unternehmerisches Denken und Handeln» werden aber auch überfachliche (generische) Kompetenzen wie Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Selbstmanagement stark gefördert. Zudem ermöglicht die erfolgreiche Entwicklung und teilweise Umsetzung einer Geschäftsidee wichtige Selbstwirksamkeitserfahrungen. So können Fähigkeiten entwickelt werden, die gerade im Hinblick auf die Vorbereitung der Berufslernenden auf zukünftige Arbeitsmodelle – die wesentlich durch die Digitalisierung vorangetrieben werden und in denen Selbstverantwortung eine noch grössere Rolle spielen wird – von enormer Bedeutung sind.

Das Thema «Unternehmerisches Denken und Handeln» bietet zahlreiche zukunftsgerichtete Chancen für Berufslernende.

Wie im Eingangskapitel erwähnt wird das Thema «Unternehmertum» bislang nicht systematisch an Berufsfachschulen umgesetzt. Zwar werden Aspekte wie «Wirtschaft», «Konsum» oder «Globalisierung» mitunter durchaus thematisiert, die Inhalte bewegen sich aber häufig auf einer makroökonomischen oder volkswirtschaftlichen Ebene. Die Unternehmensebene spielt meist kaum eine Rolle. Dabei ist gerade die Unternehmensebene für die Berufslernenden relevant, da sie von ihnen aktiv mitgestaltet werden kann: Sie arbeiten als Berufslernende ja schon in Unternehmen mit, werden später vielleicht als NachfolgerIn ein Unternehmen übernehmen oder selbst eine Firma gründen. Ein besseres Verständnis darüber wie verantwortungsvolles, unternehmerisches Denken und Handeln funktioniert, ist daher ausserordentlich wichtig.

Die Arbeit mit Scheiternsfällen ist dabei insofern wichtig, als dass eine Gründung eben immer auch das Risiko des Scheiterns mit sich bringt. Wie oben erwähnt, soll eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema die Lernenden in die Lage versetzen, ein Scheitern weniger wahrscheinlich zu machen bzw. mit Hilfe von Lean-Start-up-Methoden – und damit ohne grosse finanzielle Investitionen – herauszufinden, ob Interesse im Markt besteht.

Die Schweiz verfügt insgesamt über ein hervorragendes Ökosystem für Unternehmertum; bei Berufsfachschulen existiert jedoch eine Lücke.

Die Berücksichtigung von unternehmerischem Denken und Handeln halten wir auch aus Gründen der Chancengerechtigkeit für notwendig. Die Rahmenbedingungen für UnternehmerInnen sind in der Schweiz im Allgemeinen besser als in anderen innovationsbasierten Volkswirtschaften. Man denke nur an die exzellenten Bedingungen für Hochschulangehörige, die mit Unternehmensgründungs-Vorlesungen, Beratungs- und Coaching-Angeboten oder speziellen Businessplan-Wettbewerben bei Ausgründungen unterstützt werden. Im gymnasialen Weg bietet sich Lernenden mit den «Wirtschaftswochen» (unterstützt von der Ernst Schmidheiny Stiftung) bereits eine Möglichkeit mit unternehmerischem Denken in Kontakt zu kommen. An Berufsfachschulen tut sich hier jedoch noch wenig. Es wird daher zu Recht gefordert, dass das Thema auch für junge Erwachsene mit (nur) Sekundarstufe II oder vor der tertiären Ausbildungsphase aufgegriffen wird, um Kompetenzen in den Bereichen Leadership, Kreativität, Innovation und Unternehmertum zu entwickeln (Baldegger et al., 2017).

6 Zusammenarbeit mit Berufsfachschulen

Während des Projektes entwickelten wir verschiedene Partnerschaften mit Berufsfachschulen und Lehrkräften, aber auch mit Unternehmern und Unternehmerinnen und anderen an der Gründung von Firmen interessierten Personen in der Schweiz. Es gelang uns, unser Programm mit 22 Klassen bzw. Gruppen von Berufslernenden an zehn unterschiedlichen Schulen aus sechs Kantonen (Aarau, Bern, Solothurn, St. Gallen, Zug und Zürich) zu implementieren. Viele Personen an Berufsfachschulen zeigten Interesse an unserem Programm. Schulleitungen und Lehrerschaft waren überzeugt, dass die Möglichkeit, mit den Berufslernenden an ihrer Schule unternehmerische Kompetenzen zu entwickeln, eine gute Sache sei.

Einige der Schulen planen, unser Programm in Zukunft einzusetzen, und wir sind stolz darauf, das Lehr- und Lernmaterial mit ihnen zu teilen. Zu diesen Schulen gehört beispielsweise das *Zentrum Bildung – Wirtschaftsschule KV Baden*. Der Rektor beabsichtigt das Programm in angepasste Form und im Zusammenhang mit dem Thema «Digitalisierung» an seiner Schule anzubieten. Er hat uns folgende Rückmeldung zukommen lassen:

«Im 4-tägigen Gründungsausbildungs-Programm (Herbst 2016) erhielten die Berufslernenden Einblick wie das Unternehmertum funktioniert, einen Überblick über den Gründungsprozess, mussten unternehmerische Aktivitäten benennen und umsetzen und vieles mehr. Alles wichtige Aspekte, die für den Aufbau eines Unternehmens notwendig sind.

Sehr erfreulich war das grosse Interesse der Berufslernenden am Kurs, so dass wir den Freifachkurs ‚Entrepreneurship‘ im Frühjahr 2017 ein zweites Mal erfolgreich durchführten. Auch an der Schlusspräsentation war die grosse Freude am Resultat für alle Beteiligten spürbar. Mit viel Überzeugungsarbeit, grossem Engagement, Kreativität und Ideenvielfalt mussten die zukünftigen Investoren für die eigene Start-up-Idee gewonnen werden.

Nebst der Vermittlung von Inhalten zur Bewältigung der Unternehmensgründung, der Entwicklung, Umsetzung und Präsentation der eigenen Start-up-Idee, wurden die Berufslernenden auch mit der Tatsache eines möglichen Scheiterns vertraut gemacht. Diese Gesamtsicht macht das Programm für die angehenden Berufsleute besonders wertvoll.

Im Zusammenhang mit dem laufenden schulinternen Projekt ‚Digitalisierung – modernes Lernen am Zentrum Bildung mit Notebook‘ ist eine adaptierte Form der Umsetzung vorgesehen. Es ist uns ein wichtiges Anliegen, dass auch die zukünftigen Berufslernenden von den positiven Erfahrungen des Programms ‚Entrepreneurship‘ profitieren können.»

Jörg Pfister, Rektor, Zentrum Bildung – Wirtschaftsschule KV Baden

Des Weiteren nutzt die Verantwortliche für das Entrepreneurship-Programm an der *Berufsschule Bern GIBB* unseren Ansatz und schickte uns folgendes Testimonial:

«An der gibb ist der Freikurs ‚Der Weg zum eigenen Unternehmen‘ nicht mehr wegzudenken. Schon zum siebten Mal führten wir im Jahr 2017 das Begabtenförderungsseminar durch mit jeweils über 40 Lernenden im zweiten Ausbildungslehrejahr. Im Jahr 2011 haben die Universitäten Freiburg und St. Gallen für ihr Forschungsprojekt bei uns einen Kurs durchgeführt, der ein Erfolg war, und deshalb lag es 2017 auf der Hand, dass wir uns nach der Anfrage der Universitäten für eine Fortsetzung mit überarbeiteten Arbeitsunterlagen eine Kooperation gut vorstellen konnten; im Wissen, von den durchdachten Unterlagen profitieren zu können.

Die praxisbezogenen Fallbeispiele, das Arbeiten in kleinen Gruppen und Entwickeln einer eigenen Geschäftsidee vom Businessplan bis zum Präsentieren vor Publikum ist

eine Herausforderung, aber dank den guten Theorietools und der steten Betreuung für die Kursteilnehmenden durchaus machbar, lehrreich und ein Erfolgserlebnis: Ist doch das Unternehmergen geweckt und der Traum vom eigenen Geschäft in die Nähe gerückt.

Bereits steht der nächste Kurs vor der Türe, und ich freue mich, mit 54 motivierten Teilnehmenden aus den verschiedensten Berufen Ende April in eine weitere Runde zu starten.

Vielen Dank bei dieser Gelegenheit für alle Unterstützung der Unis und die schöne Zusammenarbeit!»

***Kathy Gerber, Kursverantwortliche Begabtenförderung Entrepreneurship,
Berufsschule Bern GIBB***

Zusätzlich wird am Berufs- und Weiterbildungszentrum Rorschach-Rheintal geprüft, wie das Thema «Unternehmerisches Denken und Handeln» implementiert werden kann:

«Wir haben die Projektwoche ‚Entrepreneurship‘ an unserer Schule im Rahmen einer interdisziplinären Vertiefungsarbeit (IDAF) mit zwei Berufsmaturitätsklassen durchgeführt. Die Woche war intensiv für unsere Lernenden, wie auch für die Dozierenden. Die Ergebnisse wurden benotet und die Besten durften ihre Projekte vor Publikum präsentieren. Darunter waren Lernende, Lehrpersonen, Schulleitung und Berufsbildner vertreten. Aus unserer Sicht war es eine sehr erfolgreiche Woche. Wir haben zwar entschieden, dass wir diese Projektwoche in dieser Form nicht mehr durchführen, das Thema Entrepreneurship lässt uns dennoch nicht los:

Glauben wir den Prognosen, dass aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung viele kaufmännische Stellen verschwinden, dafür aber einige neue Stellen mit bisher unbekanntem Profil geschaffen werden, dann scheinen uns insbesondere die Kompetenzen, die es auch beim Gründen von Unternehmungen braucht besonders wertvoll. Kreativitätsprozesse, Projekte managen, Kommunikation, Teamarbeit, betriebswirtschaftliche Grundlagen und Erkennen und Vernetzen von Zusammenhängen sind Skills, die auch bei ‚digitalisierten Stellen‘ ins Anforderungsprofil gehören.

Wir prüfen deshalb, die unternehmerischen Fähigkeiten im Rahmen einer Vertiefungsarbeit (V+V 2) zu schulen und die im Rahmen des Projektes erarbeiteten Unterlagen einzusetzen. Wir glauben, dass wir im Rahmen des ‚Vertiefen und Vernetzens‘ ein geeigneteres Gefäss gefunden haben, indem diese Gründungsarbeit von den Lernenden im E-Profil über mehrere Wochen verteilt geleistet und von den Lehrpersonen betreut werden kann. Die Arbeitsgruppe ist gegründet und die Konzeptarbeit hat begonnen. Wir sind sehr gespannt auf dieses neue V+V 2 – Projekt zum Thema Entrepreneurship».

***Philipp Müller, Leiter Abteilung Kaufmännische Berufe / MPA, Stv. Rektor,
Berufs- und Weiterbildungszentrum Rorschach-Rheintal***

Eine weiterführende und über das 4-tägige Format hinausgehende Umsetzung des Programms wurde am Berufsbildungszentrum BBZ Olten im Anschluss an unsere Interventionsstudie realisiert. Der Direktor des BBZ Olten, Georg Berger, entschied sich das Programm in einer erweiterten Form über eine Periode von 22 Unterrichtseinheiten und sieben Monaten anzubieten. Die Intensität des Kurses ermöglichte es den Teilnehmenden, nicht nur ein eigenes Geschäftsmodell zu entwickeln, sondern ihr Produkt oder ihre Dienstleistung soweit zu entwickeln, dass erste Umsätze am Markt erzielt werden können. Dieses Ziel haben nicht alle, aber doch einige der Teams, erreicht. Das Programm dauerte von Oktober 2017 bis Mai 2018. Geschäftsideen, die während des Kurses entwickelt oder weiterentwickelt wurden, waren u.a. [«Cheese It»](#), ein bereits funktionierender Online-Versand von Fondue- und Raclette-Käse, und «Geek Creations», ein Idee, die den Schwerpunkt auf moderne, individuelle Mode setzt.

Das Format eines Freifachkurses wurde zu einer attraktiven Lernerfahrung für alle Beteiligten. Für das Gelingen dieses Kurses war es wichtig, dass wir das Curriculum erweiterten und es durch zusätzliches Material ergänzten. Jedes Team hatte zudem die Chance die Unterstützung einer Mentorin oder eines Mentors aus der Wirtschaft zu nutzen. Hier wurde das BBZ Olten von der Solothurner Handelskammer unterstützt. Der Freifachkurs in Olten war für uns deshalb von grosser Bedeutung, weil er es uns ermöglichte, Erfahrungen mit neuen Unterrichtsformaten und höheren Anforderungen an die Teilnehmenden zu sammeln.

Über die Arbeit an den Berufsfachschulen sind folgende Artikel erschienen:

- **Zentrum Bildung – Wirtschaftsschule KV Baden (Intervention: 17.10. bis 20.10.2016)**
«Freifachkurs “Entrepreneurship am zB. Zentrum Bildung». Lehrerzeitschrift zB.
- **Berufsbildungszentrum BBZ Olten (Intervention: 29.11. bis 02.12.2016)**
«Zwei Mal vier Tage im Zeichen des Entrepreneurships». DBK aktuell (01), 14-15.
«Zwei Mal vier Tage im Zeichen der Entrepreneurship». Newsletter Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen, 01/2017, 2-3.
- **BBZ Solothurn-Grenchen / Gewerblich-Industrielle Berufsfachschule Solothurn (Intervention 13.03. bis 16.03.2017)**
«Entrepreneurship 2017, Gewerblich-Industrielle Berufsfachschule Solothurn». Newsletter Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen, 01/2017, 2-3.
- **Gewerbliche Berufsschule Wetzikon (Intervention: 31.01. bis 03.02.2017)**
«In vier Tagen von der Idee zum Geschäftskonzept». Wir Holzbauer, 42-43.
- **Berufsbildungszentrum BBZ Olten (Freifachkurs unterrichtet durch Georg Berger, Rektor des BBZ Olten: 10/2017 bis 05/2018)**
[«Lehrstück für die Zukunft»](#). Schweiz am Wochenende, 26.05.2018.
[«Lehrstück für die Zukunft – 3 Start-ups durften präsentieren»](#). Oltner Tagblatt, 25.05.2018.

7 Referenzen

- Andric, Mateja; Bird, M., Christensen, A. u.a. (2016). *Herausforderung Generationenwechsel. Unternehmensnachfolge in der Praxis*. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- BBT (2006). *Berufliche Grundbildung: Rahmenlehrplan für den allgemeinbildenden Unterricht*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT.
- Baldegger, R., Alberton, S., Hacklin, F., Huber, A., Saglam, O., Wild, P. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017 – Report on Switzerland*. HEG-ETH-SUPSI.
- Bisnode (2018). *4'709 Konkurse, 43'393 Gründungen*, unter <https://www.bisnode.ch/ueber-bisnode/ueber-uns/presse-und-pr/2017-4709-konkurse-43393-gruendungen/> (abgerufen am 04.06.2018).
- Deppe, M. (2017). *Fehler als Stationen im Lernprozess. Eine kognitionswissenschaftliche Untersuchung im Rechnungswesen*. Reihe: Wirtschaft - Beruf - Ethik. 34. Bielefeld: wbv.
- Gruber, H. & Mohe, M. (2012). Professional. In: J. Bauer & C. Harteis (Eds.) *Human fallibility*. Hamburg: Springer, 71-90.
- Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Koch, L. (2005). Eine pädagogische Apologie des Negativen. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 49, 88-105.
- Kuratko, D. (2014). *Introduction to Entrepreneurship*, 9. Edition, South-Western, Cengage Learning Emea.
- McDermott, R. (2005). In Praise of Negation. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 49, 150-170.
- Oser, F., del Rey, N., Nöpflin, C., Mosimann, S., Volery, T., & Müller, S. (2012). *Entrepreneurship Programm: „Initiative Zukunft“*. Eine Interventionsstudie zur Erhöhung des unternehmerischen Kompetenzprofils bei Lernenden der Sekundarstufe II. Abschlussbericht. Universitäten Fribourg und St. Gallen.
- Pfeifer, Y. & Wehner, T. (2012). Incident Reporting Systems in Hospitals: How Does Learning Occur Using This Organisational Instrument? In: *J. Bauer & C. Harteis* (Eds.) *Human fallibility*. Hamburg: Springer, 233-254.
- Reiss, K. (2012). Competence Development – A Key Concept of Higher Education. Comments on the Article by Susanne Weber and Sabine Funke «An Instructional Perspective on Entrepreneurship Education: Focusing on the Development of Team Competencies». *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 4, 73–76.
- Shavelson, R. J. (2013). On an Approach to Testing and Modeling Competence. In: *Educational Psychologist*, 48(2), 73–86.
- Shulman, J. (2000), unter: <http://www.educ.msu.edu/cst/events/2000/judithshulman.htm> (abgerufen am 06.06.2018).
- Städeli, Ch, Grassi, A. (2012) *Didaktik für den Unterrichtsalltag, Ein Praxisbuch für Einsteigerinnen und Einsteiger*. Bern: hep-Verlag.
- Terpstra, D. and Olson, P. (1993). Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 5-20.

- Volery, T., Mueller, S., Oser, F., Naepflin, C. and del Rey, N. (2013). The Impact of Entrepreneurship Education on Human Capital at Upper-Secondary Level. In: *Journal of Small Business Management*, 51(3), 429-446.
- Volery, T. & Oser F. (2016). *Schlussbericht: Teilprojekt 2: Entwicklung von validen und reliablen Messinstrumenten für den «Sense of Failure» und «Sense of Success» im Gründungsprozess.*
- Volery T., Oser F., Naepflin, C., Roeschke, A. (2013). *Die Zwillinge «Sense of Failure» and «Sense of Success» bei Jungunternehmern. Schlussbericht Teilprojekt 1.* St. Gallen, Fribourg: Universität Fribourg, Universität St. Gallen.
- WBF und SBFI (2017). *Herausforderungen der Digitalisierung für Bildung und Forschung in der Schweiz*, unter https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2017/06/bericht-digitalisierung.pdf.download.pdf/bericht_digitalisierung_d.pdf (abgerufen am 05.06.2018).

Anhang A: Fallstudie Coffee Circle

Anmerkung: Der negative Ausgang wurde für Lehr-/Lernzwecke erfunden. Das Unternehmen Coffee Circle agiert erfolgreich am Markt. Es wurde auch – wie im Bericht oben erwähnt – eine Fallstudie mit positivem Ausgang entwickelt.

Text 1: Ausgangslage

Bitte lesen Sie die folgende Situationsbeschreibung und versuchen Sie, sich bestmöglich in die Lage der Gründer zu versetzen.

Es ist der 10. Dezember 2014. Moritz, Martin und Robert sitzen am grossen Tisch eines Cafés in Zürich. Sie diskutieren über die nächsten Schritte ihres Start-up Unternehmens. Seit vier Wochen ist ihre Internetseite online. Unter www.coffeecircle.com können Kunden hochwertigen Kaffee aus Äthiopien bestellen, von dessen Verkaufserlösen die Kaffeebauern sehr viel mehr erhalten, als dies bei «normalen», im Supermarkt verkauften Kaffees der Fall ist. Einige Bestellungen, hauptsächlich von Freunden und Bekannten, sind bereits eingegangen. Die Gründer wissen, dass sie einen der besten Kaffees der Welt verkaufen und erwarten die nächsten Tage und Wochen daher mit Spannung.



Moritz, Robert und Martin – Die drei Gründer von Coffee Circle

(Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=cpMYTzvxAaM>)

Die Idee

Die Geschäftsidee entwickelten die Gründer nach einem Äthiopienaufenthalt von Moritz und Martin. Moritz hatte dort mit Hilfe von Spendengeldern den Bau eines Waisenhauses in Addis Abeba, der Hauptstadt Äthiopiens, begonnen. Bei einem zweiten Besuch war dann auch Martin mit dabei, um bei der Schuleröffnung mitzuhelfen. Während ihres Aufenthalts lernten die drei den Kaffee Äthiopiens kennen und schätzen. Kaffeeanbau hat in Äthiopien Tradition, und die Kaffeebohnen sind von aussergewöhnlich guter Qualität. Was die beiden jedoch auch feststellten: Die Farmer profitieren in der Regel kaum vom Anbau des Kaffees. Während die Unternehmen, die den Kaffee in die Supermarktregale westlicher Länder bringen, hohe Preise erzielen, sind die Farmer häufig nicht einmal in der Lage ihre Familien zu ernähren.

Die drei arbeiteten bis vor kurzem bei einer Unternehmensberatung in Zürich. Dort lernten sie sich kennen und entwickelten schliesslich bei mehreren Treffen zu einem Feierabendbier die folgende Geschäftsidee: Sie wollten den Verkauf von äthiopischem Feinschmecker-Kaffee mit direkter Aufbauhilfe vor Ort kombinieren. Die Handelskette, also die einzelnen Schritte, die der Kaffee von Äthiopien bis zu den Kunden durchläuft, wollten sie transparent gestalten und einen direkteren Bezug zwischen Kunden und den Kaffee-Produzenten herstellen. So spannend die Projekte bei der Unternehmensberatung auch waren, für diese Idee waren die drei bereit, ihren Arbeitsplatz aufzugeben.

Wie kommt der Kaffee von Äthiopien nach Zürich?

Der Weg des Kaffees führt derzeit von Äthiopien über Basel nach Zürich. In Äthiopien wird der Kaffee angebaut. Dort werden die Kaffeebohnen auch gewaschen und sortiert. Auf dem Landweg wird der Kaffee dann ins Nachbarland Dschibuti gebracht. Dort wird der Kaffee auf Schiffe verladen, um anschliessend über das Rote Meer, den Suez-Kanal, das Mittelmeer, den Atlantik nach Rotterdam und von dort nach Basel zu gelangen. In Basel wird der Kaffee von einem erfahrenen Kaffeeröster geröstet und in Verpackungen gefüllt. Dabei wird die Röstung individuell auf die jeweilige Kaffeecharge abgestimmt, um den Bohnen das bestmögliche Aroma zu entlocken. Damit der Kaffee möglichst frisch bei den Kunden ankommt, werden jeweils nur kleine Mengen geröstet. Das Rösten des Kaffees ist aufwändig und stellt sicherlich den anspruchsvollsten Arbeitsschritt in der Wertschöpfungskette dar. Über einen Zeitraum von 16 bis 20 Minuten wird der Kaffee bei über 200 Grad Celsius geröstet. Wissen, Fertigkeiten und eine entsprechende Ausstattung sind notwendig, um die Röstung des Kaffees in dieser Qualität zu gewährleisten. Anschliessend wird der Kaffee mit einem Transportunternehmen nach Zürich verschickt und dort von Hand verpackt. Sämtliche CO₂-Emissionen, die beim Transport des Kaffees entstehen, werden mit Hilfe der Organisation «Climate Partner» kompensiert, d.h. «Climate Partner» investiert das Geld in Klimaschutzprojekte, die an anderer Stelle für CO₂-Einsparungen sorgen.

Welche Produkte werden verkauft?

Derzeit gibt es drei verschiedene Sorten Kaffee sowie hochwertiges Zubehör (Kaffeebereiter, Gläser, Tassen oder Milchschaumer) über den Web-Shop zu kaufen. Die folgenden drei Kaffeesorten werden angeboten:

- **Yirgacheffe-Kaffe**, ein Gourmetkaffee mit würzig-fruchtigem Geschmack, aus der Yirga-Region im Süden Äthiopiens.
- **Limu-Kaffee**, bekannt für sein blumig-süßes Aroma. Im Jahr 2010 wurde der Limu-Kaffee zu einem der fünf besten Kaffees in Äthiopien gekürt – ein tolles Ergebnis in einem Land, in dem so viele hochwertige Kaffeesorten angebaut werden.
- **Bio-Espresso**, ein Espresso mit einem weichen und nicht zu bitteren Geschmack aus 100 % biologischem Anbau. Anstatt, wie dies normalerweise bei Espresso der Fall ist, eine Mischung aus Arabica- und Robusta-Bohnen für den Espresso zu nutzen, wird der Espresso zu 100 % aus Arabica-Bohnen gemacht, die sich durch einen feineren Geschmack auszeichnen und weniger bitter sind.

Für jedes verkaufte Kilo will Coffee Circle 1 CHF spenden. Das Geld wird in Entwicklungsprojekte investiert, die Coffee Circle gemeinsam mit den Kaffeebauern auswählt und plant. So kann Coffee Circle sicher sein, dass nur Dinge gemacht werden, die den Menschen vor Ort auch wirklich nützen. Von den ersten Spenden wollten die drei Gründer ein Projekt initiieren, das den Menschen vor Ort sauberes Trinkwasser garantieren würde.

Marketing

Moritz, Martin und Robert haben lange an der neuen Webseite gearbeitet, um sie möglichst kundenfreundlich und ansprechend zu gestalten. Nach einigen Testläufen hatten sie sich dann im November 2014 getraut «live zu gehen». Sie haben dann an sämtliche Freunde und Bekannte via E-Mail sowie in den sozialen Netzwerken eine Werbenachricht geschickt und sie aufgefordert Kaffee zu bestellen. Die Nachricht lautete:

Liebe Freunde

Es ist soweit. Wir sind mit unserem eigenen Unternehmen online gegangen. Unter www.coffeecircle.com könnt ihr nun einen der besten Kaffees der Welt bestellen. Der Kaffee wurde in Äthiopien – dem Ursprungsland des Kaffees – angebaut.

Mit jedem Kilo Kaffee, das ihr einkauft, unterstützt ihr zudem die Kaffeebauern vor Ort und ganz konkrete Projekte, die wir gemeinsam mit den Farmern ausgewählt haben.

Also: Unterstützt uns mit unserem Start-up, genießt das Aroma und erzählt euren Freunden davon, wenn ihr mit der Qualität zufrieden seid!

Herzliche Grüsse

Moritz, Martin und Robert

Insgesamt wurde die Nachricht an circa 600 Freunde und Bekannte verschickt. Davon hatten dann auch immerhin 50 Personen einen Kaffee bestellt. Und circa die Hälfte derer, die etwas gekauft haben, hat den Kauf dann wiederum in den eigenen sozialen Netzwerken kommuniziert. So wurde dann auch der ein oder andere Einkauf von Personen getätigt, die die drei nicht direkt angeschrieben hatten. In den ersten Tagen hatten die drei Gründer alle Hände voll zu tun. Sie mussten die Päckchen ja selbst und von Hand packen und auch die Rechnungsstellung nahm noch sehr viel Zeit in Anspruch. Aber es fühlte sich gut an, die ersten echten Kundenaufträge zu bearbeiten.

Mittlerweile war der Start aber bereits vier Wochen her und es gingen jeweils nur noch circa 3 Bestellungen pro Tag ein. Die Freunde waren sich sicher, dass sie ein tolles Produkt und ein gutes Konzept hatten. Und sie glaubten fest daran, dass die ersten Kunden vom Kaffee so überzeugt sein würden, dass diese ihre Begeisterung über die Bewertungsfunktion auch anderen mitteilen würden. Bestimmt würde die Mund-zu-Mund-Propaganda funktionieren. Aber natürlich könnte das auch noch etwas dauern. Und weitere Marketingaktivitäten hatten sich die Gründer gar nicht überlegt. Etwas mulmig war ihnen nun doch zumute ...

Arbeitsaufgaben zu Text 1

Lösen Sie die Aufgabe als Partnerarbeit und halten Sie die Ergebnisse schriftlich in einer Tabelle fest. Ihre Lösungen werden anschliessend im Plenum besprochen.

Aufgabe 1: Wie beurteilen Sie das Vorgehen der Gründer in Bezug auf ihre Marketing-Aktivitäten:

- Was haben die drei gut gemacht? (Nennen Sie mindestens 2 Punkte)
- Was haben die drei nicht gut gemacht? (Nennen Sie mindestens 2 Punkte)

Text 2: Auch die Leistungen der Marketingagentur helfen nicht

Im April 2015, nachdem die Internetseite nun fünf Monate lang online war, hatte sich die Situation nach wie vor nicht verbessert. Den drei Gründern war mittlerweile klargeworden, dass sich ihr Produkt – so gut die Qualität ihres Kaffees und ihres Konzeptes auch sein mochte – nicht einfach so verkaufen würde. Und die Mund-zu-Mund-Propaganda, auf die die Gründer gesetzt haben, schien zwar zu funktionieren, aber es ging einfach nicht schnell genug. Die drei hatten daher beschlossen, mehr ins Marketing zu investieren. Sie wollten eine Marketingagentur mit der Entwicklung einer Kampagne beauftragen.

Die Marketingagentur unterbreitete den Gründern ein Komplettangebot für 30'000 CHF. Darin enthalten waren folgende Leistungen:

1. Logodesign. Bisher verwendeten die Gründer ein selbstgestaltetes Logo, das so aussah:



Logo von Coffee Circle

2. Professionelles Layout der Webseite
3. Gestaltung / Design eines Werbe-Flyers
4. Gestaltung / Design Online-Werbebanner
5. Entwurf von Plakaten, die sie dann bei einer Druckerei ausdrucken lassen konnten und in Zürich würden aufhängen können
6. Entwicklung eines Firmen-Videos, das auf YouTube oder der Coffee Circle-Webseite verwendet werden konnte

Alle drei Gründer hatten noch ein paar Tausend Franken Ersparnis. Das brauchten sie aber, um ihren Lebensunterhalt für die nächsten Monate zu finanzieren. Alle würden sich noch etwa sechs Monate über Wasser halten können, wenn sie davon ausgingen, dass sie sich noch kein Gehalt würden auszahlen können. Wenn es Einnahmen gab, würden sie diese ohnehin lieber wieder in das Unternehmen investieren. Um die Marketingagentur zu bezahlen, beschlossen sie daher, sich 30'000 CHF – also jeweils 10'000 CHF – von ihren Eltern zu leihen.

Ende April beauftragten die drei Gründer dann die Marketingagentur. Diese begann auch zügig mit der Arbeit und die Gründer arbeiteten mit Feuereifer mit den Beratern der Agentur zusammen, um möglichst gute Ergebnisse zu erzielen. Im Juni 2015 waren die Arbeiten beendet. Das neue Logo konnte verwendet werden, die Webseite hatte ein tolles Design bekommen, die Werbebanner waren fertig, die Plakate konnten ausgedruckt und verteilt werden, und das Firmen-Video war online. Die drei Gründer erwarteten mit Spannung und Euphorie wie es weitergehen würde.

Aufgrund der Aktivitäten entwickelten sich die Verkaufszahlen dann im Juli und August 2015 auch ganz erfreulich und Coffee Circle verzeichnete täglich 40 Bestellungen. Letztlich pendelten sich die Verkäufe pro Tag dann aber auf einem mittleren Niveau ein. Ende des Jahres 2015 gingen nun pro Tag

durchschnittlich 15 Bestellungen ein. Damit war die Situation nach wie vor weit davon entfernt, dass die Gründer sich davon ein Gehalt auszahlen konnten, von dem sie leben konnten. Das Feedback der Kunden, die Kaffee bei ihnen kauften, war hervorragend. Alle waren davon begeistert. Auch die Idee Projekte bei den Kaffeebauern vor Ort zu fördern, kam bei den Kunden hervorragend an.

Aber das alles half leider nichts: Mittlerweile waren die Geldreserven der drei Gründer mit denen sie sich bisher über Wasser halten konnten, aufgebraucht, und sie hatten insgesamt 30'000 CHF Schulden bei ihren Eltern gemacht. Sie waren finanziell am Ende und keiner von ihnen war bereit noch mehr Schulden zu machen. So beschlossen sie kurz vor Weihnachten 2015 schweren Herzens Coffee Circle aufzugeben.

Die drei waren frustriert und wütend: Da hatten sie ein hervorragendes Konzept, ein tolles Produkt, das den Partnern in Äthiopien wirklich half, und dennoch mussten sie den Laden dichtmachen! Dazu kam, dass sie alle einen gut bezahlten Job bei einer Unternehmensberatung aufgeben hatten, der ihnen ja durchaus auch gefallen hatte. Alle drei würden vermutlich erstmal zu ihren Eltern zurückziehen müssen. Die Lebenshaltungskosten waren einfach zu hoch in Zürich. Alle drei litten schwer unter der Situation. Weihnachten 2015 hatten sie sich definitiv anders vorgestellt!

Arbeitsaufgaben zu Text 2

Lösen Sie die drei folgenden Aufgaben als Partnerarbeit und halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest. Die Lösungen werden anschliessend im Plenum besprochen.

Aufgabe 2: Beurteilen Sie die einzelnen Maßnahmen, die von der Agentur vorgeschlagen wurden. Füllen Sie dazu die Tabelle auf dem Arbeitsblatt „Einschätzung Marketingmassnahmen“ aus.

Aufgabe 3: Die Beauftragung einer Marketingagentur hat im Fall von Coffee Circle nicht zum erwünschten Erfolg geführt, und das Unternehmen ist schliesslich gescheitert. Notieren Sie drei Ursachen, weshalb die Massnahmen nicht zum erwünschten Erfolg geführt haben und überlegen Sie, was die Gründer hätten besser machen können.

Aufgabe 4: Tragen Sie im Arbeitsblatt «Coffee Circle Zeitstrahl» zwei Verlaufskurven ein:

- Die Geschäftsentwicklung
- Die Entwicklung Ihrer Motivation, wenn Sie einer der Gründer wären

Kommentieren Sie jeweils kurz die Stellen, an denen sich die Verlaufskurven wesentlich ändern.

Anhang B: Auszug aus den Lehr-/Lernmaterialen

Die PowerPoint-Folien zeigen die Einführung des Themas «Geschäftsmodells» sowie die Aufgabe, mit der die Berufslernenden aufgefordert werden das Wissen auf ihre Geschäftsidee anzuwenden.

Einheit 1.7
Wissen und Handwerkszeug:
Geschäftsmodell

Wissen und Handwerkszeug

Universität St. Gallen | Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
Universität Freiburg | Departement für Erziehungswissenschaften
Die Unternehmensmodelle sind geschützt.
Bitte verwenden Sie diese nur an Ihrer eigenen Schule. Seite 1

Ein Geschäftsmodell muss Antworten auf 3 Fragen geben: Wissen

- 1. Nutzenversprechen**
Was hat der Kunde für einen Nutzen?
- 2. Leistungserstellung**
Wie wird das Produkt oder die Dienstleistung erstellt?
- 3. Ertragsmodell**
Wie wird Geld verdient?

Universität St. Gallen | Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
Universität Freiburg | Departement für Erziehungswissenschaften
Die Unternehmensmodelle sind geschützt.
Bitte verwenden Sie diese nur an Ihrer eigenen Schule. Seite 2

Bestandteile des Geschäftsmodells Wissen

Das Diagramm zeigt die drei Hauptbestandteile des Geschäftsmodells in einem Dreieck, verbunden durch Pfeile, die einen Kreislauf andeuten:

- Leistungserstellung** (oben links): Welche Haupt-Aktivitäten erledigt das Unternehmen, um das Produkt, die Dienstleistung herzustellen? Welche Ressourcen (Personen, Kapital, Maschinen), Abläufe, Partner werden genutzt, um das Produkt bzw. die Dienstleistung herzustellen?
- Nutzenversprechen** (oben rechts): Wer sind Ihre Kunden? Welche Werte schaffen Sie für Ihre Kunden?
- Ertragsmodell** (unten): Wie sieht Ihre Kostenstruktur aus? Was sind die Hauptkostenblöcke, z.B. Personalkosten bei einem Dienstleistungsunternehmen? Wie verdienen Sie Ihr Geld?

Universität St. Gallen | Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
Universität Freiburg | Departement für Erziehungswissenschaften
Die Unternehmensmodelle sind geschützt.
Bitte verwenden Sie diese nur an Ihrer eigenen Schule. Seite 3

Beispiel: MyMuesli Wissen

Die Idee:
Massgeschneidertes Bio-Müsli aus dem Internet

Quelle: <http://ch.mymuesli.com/>

Universität St. Gallen | Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
Universität Freiburg | Departement für Erziehungswissenschaften
Die Unternehmensmodelle sind geschützt.
Bitte verwenden Sie diese nur an Ihrer eigenen Schule. Seite 4

Bestandteile eines Geschäftsmodells - Beispiel mymuesli.com -

Wissen

Auf der Webseite MyMuesli.com kann sich jeder Kunde sein eigenes Müsli mixen und nach Hause liefern lassen.



Quelle: mymuesli.com

Universität St. Gallen | Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
Universität Freiburg | Departement für Erziehungswissenschaften Die Unterrichtsmaterialien sind geschützt.
Bitte verwenden Sie diese nur an Ihrer eigenen Schule. Seite 5

Bestandteile eines Geschäftsmodells - Beispiel mymuesli.com -

Wissen

Leistungserstellung

- Bereitstellung und Bewerben einer Online-Plattform, auf der sich Kunden ihr Müsli individuell zusammenstellen können
- Kauf hochwertiger Zutaten
- Mischen der individuellen Müslis
- Organisation des Versands

Nutzenversprechen

Ernährungsbewusste Kunden erhalten bei MyMuesli ihr individuelles Biomüsli.

Kostenstruktur

- Zutaten
- Personalkosten
- Müsli-Mix-Maschine
- Internetseite unterhalten und vermarkten

Ertragsmodell

Ertrag: Der Kunde bezahlt für die Müslibasis, für die weiteren Zutaten sowie für die Versandkosten.

Universität St. Gallen | Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
Universität Freiburg | Departement für Erziehungswissenschaften Die Unterrichtsmaterialien sind geschützt.
Bitte verwenden Sie diese nur an Ihrer eigenen Schule. Seite 6

Beispiel: Schrippenjungs

Wissen

Leistungserstellung

- Kauf hochwertiger Zutaten
- Verkaufsstandorte und -zeiten gut auswählen
- Brötchen schmieren
- Brötchen verkaufen

Nutzenversprechen

Verkauf hochwertiger Schrippen mit dem Bauchladen an Berufspendler in Berlin.

Kostenstruktur: Hauptsächlich Personal- und Materialkosten

Ertrag: Preis pro Brötchen x verkaufte Brötchen

Universität St. Gallen | Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
Universität Freiburg | Departement für Erziehungswissenschaften Die Unterrichtsmaterialien sind geschützt.
Bitte verwenden Sie diese nur an Ihrer eigenen Schule. Seite 7

Eigene Idee

45 min

Aufgabe:
Wie sieht das Geschäftsmodell für Ihre Idee aus?

- Worin besteht das Nutzenversprechen?
- Wie erbringen Sie die Leistung?
- Wie funktioniert das Ertragsmodell?

Arbeiten Sie zunächst mit einem Flipchart. Dokumentieren Sie Ihre Ergebnisse später in der Vorlage Mini-Businessplan.

Universität St. Gallen | Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
Universität Freiburg | Departement für Erziehungswissenschaften Die Unterrichtsmaterialien sind geschützt.
Bitte verwenden Sie diese nur an Ihrer eigenen Schule. Seite 8