

## nachhaltig gründen

Anregungen für  
Gründerinnen und Gründer  
Nachhaltiger Unternehmen

D. Kanatschnig, K. Resel, A. Strigl

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

**20/2002**

## **Impressum:**

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:  
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie  
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:  
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien  
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>  
oder unter:

Projektfabrik Waldhör  
Nedergasse 23, 1190 Wien  
Fax 01 /36 76 151 - 11  
Email: projektfabrik@nexta.at

# nachhaltig gründen

Anregungen für  
Gründerinnen und Gründer  
Nachhaltiger Unternehmen

Dietmar Kanatschnig, Karl Resel, Alfred W. Strigl

Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung

Wien, Juni 2002

## INHALT

<b>1. Vorwort: Die Welt ist eng geworden ...</b>	<b>2</b>
<b>2. Ziele von „nachhaltig gründen“</b>	<b>3</b>
2.1. Für wen ist die Broschüre nachhaltig gründen“?	3
<b>3. Hintergründe zu „nachhaltig gründen“</b>	<b>4</b>
3.1. Nachhaltigkeit als Erfolg für GründerInnen	4
3.2. Die Phasen der Gründung	4
3.3. Nachhaltigkeit als Kern des Unternehmens	6
<b>4. Personenprofil nachhaltiger Gründerinnen und Gründer</b>	<b>7</b>
4.1. Bin ich eine Gründerpersönlichkeit?	7
4.2. Die Sehnsucht nach Unabhängigkeit	7
4.3. Einsatz für Ideen und Visionen	8
4.4. Risikobereitschaft	9
4.5. Das Streben nach Macht und Anerkennung	9
4.6. Positive Einstellung zum Unternehmertum	10
<b>5. Ideen-Quellen für Nachhaltige Gründungen</b>	<b>11</b>
5.1. Der neue Gründerboom – lernfreudig und nachhaltig	11
5.2. Ein Geschäftsfeld für sich entdecken ...	12
5.3. Nachhaltigkeit als wahre Ideen-Quelle	12
5.4. Konkrete Ideen-Quellen	14
5.4.1 Ideen-Quelle „Fehlertoleranz“	16
5.4.2 Ideen-Quelle „Effizienz“	17
5.4.3 Ideen-Quelle „Erneuerbare Ressourcen“	19
5.4.4 Ideen-Quelle „Langlebigkeit und Kreislaufdenken“	20
5.4.5 Ideen-Quelle „Regionale Vernetzung“	22
5.4.6 Ideen-Quelle „Orientierung am Bedürfnis“	24
5.4.7 Ideen-Quelle "Lebensqualität, Gesundheit & Kreativität"	25
5.5. Die Ideen-Quellen und der Markt	26
<b>6. Das Unternehmenskonzept</b>	<b>30</b>
6.1. Marktanalyse	31
6.1.1 Nachfrageanalyse	31
6.1.2 Analyse der Konkurrenz	33
6.2. Unternehmensziele	33
6.3. Organisationsform	34
6.3.1 Ablauforganisation	34
6.3.2 Aufbauorganisation	35
6.4. Kapital- und Finanzplan, Chancen und Risiken	37
<b>7. Schlussworte</b>	<b>39</b>

## 1. Vorwort: Die Welt ist eng geworden ...

Die Welt ist eng geworden am Beginn des 21. Jahrhunderts. Das gilt für viele Bereiche – für Wirtschaft, Gesellschaft und die natürliche Umwelt: Wirtschaftswachstum wird dringend benötigt, um den Status Quo zu erhalten sowie Staatsverschuldung und Arbeitslosenquote nicht explodieren zu lassen. Zusätzlichen Wohlstand scheint es aber keinen mehr schaffen zu können. Gleichzeitig scheint das menschliche Tun immer weniger für die Ökologie des Planeten tragbar zu sein. Der Natur werden als ‚selbstverständlich‘ erachtete Leistungen auf zerstörerische Weise abverlangt, ohne darauf zu achten, dass wir Menschen diese Dienste auch in künftigen Generationen noch benötigen werden.

So nehmen beispielsweise Bodenfruchtbarkeit, nicht erneuerbare Rohstoffe und Artenvielfalt in einem rapiden Ausmaß ab. Wir bringen aber auch Problemstoffe (CO<sub>2</sub>, Umweltgifte...) in die Umwelt ein, ohne die langfristigen Auswirkungen auch nur im geringsten abschätzen zu können. Darüber hinaus existieren in unserer Gesellschaft Spannungen, denen bisher nur ungenügend begegnet wurde (Überalterung in den Industrieländern, Bevölkerungswachstum in Ländern des Südens, globale Asymmetrien zwischen Nord und Süd: Armut, Hunger, Terrorismus etc.).

Wir haben uns über die letzten Jahrhunderte von einer ‚leeren‘ hin zu einer ‚vollen‘ Welt bewegt, in der es immer wichtiger wird, verantwortungsvoll zu handeln und die Grenzen der Tragfähigkeit von Systemen zu erkennen, zu respektieren und einzuhalten. Der ‚klassische‘ Umweltschutz stößt bei der Verflechtung der vielen Aspekte bald an seine Limits. Ein neues Konzept ist gefragt.

***Nachhaltige Entwicklung ist daher die Antwort auf die Herausforderung, gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Prozesse verantwortungsbewusst zu steuern.***

Österreichische Strategie zur nachhaltigen Entwicklung, 2002

Nachhaltige Entwicklung will diese Herausforderung aufnehmen. Es regt eine Entwicklung an, in der sich Wirtschaft, Gesellschaft und Natur langfristig ergänzen, anstatt sich gegenseitig zu gefährden. Nachhaltige Entwicklung soll den Bedürfnissen der heutigen Generation entsprechen, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden. (UN, Brundtland-Bericht 1987)

## 2. Ziele von „nachhaltig gründen“

Da Nachhaltigkeit in allen Phasen der Unternehmungsgründung bedeutend ist, enthält diese Broschüre Anregungen für Gründerpersonen, Geschäftsideen und Unternehmenskonzept. Er versteht sich als Vademekum für Personen, die ‚nachhaltig gründen‘ wollen und dafür Gedankenanstöße zur Nachhaltigkeit brauchen. Keinesfalls kann ‚nachhaltig gründen‘ Unterstützung bei wirtschaftlichen Aspekten der Gründung ersetzen, da ökonomische Belange zwar gut integriert wurden, aber nicht erstes Anliegen sind. Diese können aber leicht ergänzt werden. Eine Verweis auf zusätzliche Unterstützung für wirtschaftliche Fragen findet sich am Ende der Broschüre.

*Diese Broschüre ist ein Begleiter für GründerInnen nachhaltiger Unternehmen. Zusätzliches wirtschaftliches Rüstzeug wird aber nützlich sein.*

Gemeinsam mit dem ökonomischen Rüstzeug anderer Quellen, will die Broschüre „nachhaltig gründen“ ein wertvoller Begleiter für die Gründung nachhaltiger Unternehmen sein.

### 2.1. Für wen ist die Broschüre nachhaltig gründen“?

Die Broschüre „nachhaltig gründen“ kann von unterschiedlichen Gruppen auf ganz verschiedene Art und Weise gelesen werden. Die Zugänge zur Gründung eines nachhaltigen Unternehmens sind nämlich vielfältig. Um dies zu verdeutlichen, werden nun die Archetypen nachhaltiger GründerInnen vorgestellt:

**Die geborene Unternehmerin<sup>1</sup>:** Sie weiß nur eines ganz sicher – nämlich dass sie Unternehmerin werden möchte. Sie lockt das selbstverantwortliche Leben und die Vorstellung, ihr eigener Chef zu sein. Was ihr allerdings noch fehlt, ist eine Geschäftsidee. In dieser Broschüre wird sie Anregungen finden, wie sie ein interessantes Geschäftsfeld im Bereich der Nachhaltigkeit finden kann.

**Der Ideentyp:** Dieser Gründer zeichnet sich dadurch aus, dass er schon mehr oder weniger genaue Vorstellungen hat, über welche Talente und Qualifikationen er verfügt und welche Art von Gütern oder Dienstleistungen er anbieten möchte. Er wird in dieser Broschüre Denkanstöße finden, wie er seine bereits vorhandene Idee "nachhaltig" gestalten könnte, sodass sie auch ökologisch und sozial verträglich ist. Auch für die Realisierung der Idee wird er Tipps finden.

**Die Ideologin:** Was Nachhaltigkeit ist, weiß sie bereits, und sie ist restlos davon überzeugt. Es ist für sie klar, dass sie in diesem Bereich tätig sein möchte. Sie ist sich aber noch nicht sicher, ob sie sich einer bestehenden Organisation anschließen oder ob sie den Schritt in die Selbständigkeit wagen soll. „Nachhaltig gründen“ will ihr Mut machen, den Gedanken an ein eigenes Unternehmen weiterzuspinnen. Für sie wird besonders das Kapitel 3 von Bedeutung sein. Denn dort kann sie all die Aspekte durchspielen, die bei der Realisierung einer Idee beachtet werden müssen. Vielleicht wird sie dabei feststellen, dass die Gründung eines eigenen Unternehmens durchaus realistisch sein kann.

<sup>1</sup> Um den Text leserlicher zu gestalten, werden die Archetypen abwechselnd weiblich und männlich beschrieben.

## 3. Hintergründe zu „nachhaltig gründen“

### 3.1. Nachhaltigkeit als Erfolg für GründerInnen

Nachhaltigkeit ist alles andere als ein starres Konzept. Wege müssen völlig neu beschritten werden, wollen wir nachhaltig leben und dabei sogar noch unsere Lebensqualität steigern. Dies bedingt ein Umdenken in der Art wie wir produzieren und konsumieren. Nachhaltigkeit verlangt daher nach einer neuen Generation von Gütern und Dienstleistungen. Dafür sind Kreativität und Lernfähigkeit gefragt, die aus dem Wissen um die Zusammenhänge von Natur, Gesellschaft und Wirtschaft nachhaltige Innovationen entstehen lassen.

Genau hier liegt die Bedeutung von UnternehmensgründerInnen, die sich dem bisher weithin noch unangetasteten Geschäftsfeld der Nachhaltigkeit widmen wollen. Besonders auf ihnen ruht die Hoffnung, diese neue Generation von Gütern und Dienstleistungen zu entwerfen und anzubieten. Denn erste Erkenntnisse der noch relativ

*Innovative Produkte bedürfen der Gründung neuer Unternehmen!*

‚jungen‘ Gründungsforschung lassen folgendes erkennen: Wirklich neue, innovative Produkte entstehen in erster Linie in neu gegründeten Unternehmen. Bereits bestehende und etablierte Unternehmen tun sich in der Regel viel schwerer, innovativ zu handeln. Denn je länger Strukturen und Strategien beibehalten werden, umso schwieriger wird es, die eingefahrenen Denkschienen auch wieder verlassen zu können. Es heißt nicht umsonst: Nichts ist lernfeindlicher als der Erfolg der Vergangenheit. Besonders in einer schnelllebigen Zeit wie dieser sind vergangene Erfolge denkbar schlechte Ratgeber für die Zukunft.

„Die Motoren der Gegenwart sind die Bremsklötze der Zukunft.“

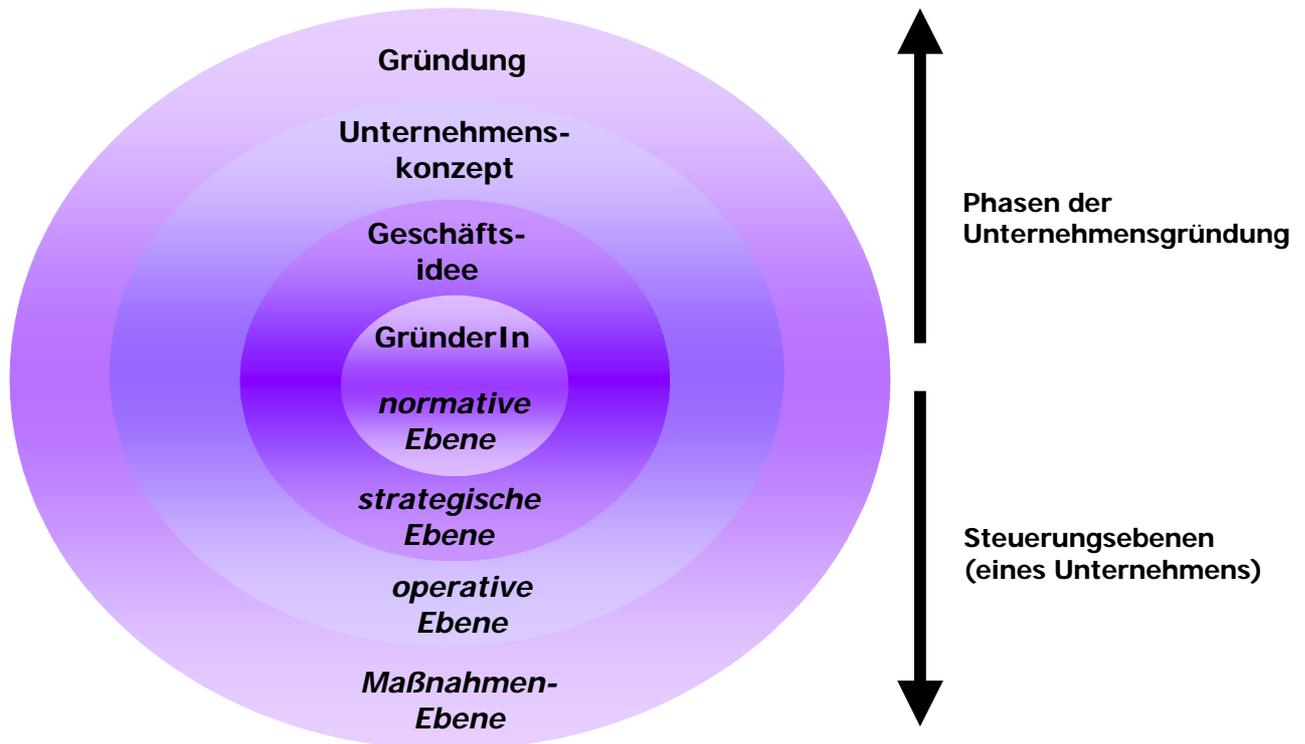
Jörg Mosch

Gerade das ist die Chance für nachhaltige GründerInnen. Sie können mit neuen Ideen das Angebot durcheinanderwirbeln, Marktanteile gewinnen und die Kapitalstruktur neu ordnen. Damit ist beiden gedient: Den GründerInnen, die sich erfolgreich im Wettbewerb behaupten können, und der Nachhaltigkeit, die mit ihren durch neue Produktions- und Konsumformen Einzug in den Markt hält.

### 3.2. Die Phasen der Gründung

Jede Unternehmensgründung ist einzigartig, keine gleicht einer anderen. Dennoch ist im Laufe einer Gründung eine gewisse Reihenfolge feststellbar. Das hängt ganz einfach damit zusammen, dass eine Gründung von der rudimentären Vision bis zum ersten Kunden schrittweise immer konkreter wird.

Die Phasen einer Unternehmensgründung, von den Einstellungen der GründerIn selbst, über die zündende Geschäftsidee bis hin zum konkreten Unternehmenskonzept und der tatsächlichen Umsetzung der Gründung können den klassischen Steuerungsebenen von etablierten Unternehmensorganisationen gegenübergestellt werden: von der normativen, über die strategische zur operationalen Ebene der Maßnahmenumsetzung. Dieser Vergleich bzw. diese Gegenübersetzung wird in folgender Abbildung dargestellt.



Ausgangspunkt einer Gründung, wie wir sie in dieser Broschüre behandeln wollen, ist immer eine **Gründerperson** oder ein **Gründerteam**, die sich mit dem Gedanken spielen, sich selbstständig zu machen. Dabei herrschen verschiedene Grundvorstellungen, Talente und Qualifikationen vor, die einen überaus starken Einfluss auf das spätere Unternehmen haben werden. Sie sind der Keim, aus dem die Unternehmung wachsen wird. Werturteile und Grundannahmen, welche die Gründerpersonen treffen, werden in etablierten Unternehmen im **normativen Management** behandelt.

Talente, Qualifikationen und Überzeugungen manifestieren sich in der **Gründungsidee**. Diese ist anfangs vage und noch formbar. Erst mit der Zeit nimmt sie konkretere Züge an. Mit der Gründungsidee sind schon wesentliche Parameter des zukünftigen Unternehmens gegeben. Die grundsätzliche Entscheidung, welche Güter oder Dienstleistungen man anbieten möchte, müssen auch in bestehenden Unternehmen immer wieder getroffen werden. Dort werden sie auf der **strategischen Ebene** behandelt.

Genauere Vorstellungen darüber, wie diese Güter erstellt oder diese Dienstleistungen erbracht und verkauft werden könnten, machen sich GründerInnen in der nächsten Phase. Die Geschäftsidee manifestiert sich in dieser Phase in konkreten Pläne über Kundengruppen, Organisation, Finanzierung usw. Die Summe dieser Pläne ist im **Unternehmenskonzept** abgebildet. In der Regel wird die ursprüngliche Geschäftsidee im Laufe der Erstellung der Pläne noch einmal modifiziert, da Verbesserungen vorgenommen werden müssen, die sich erst mit diesen praxisnahen Blickwinkel ergeben. Grundsätzliche normative und strategische Entscheidungen werden hier aber nur noch selten in Frage gestellt. Entscheidungen über diese Aufgaben fallen in großen Organisationen dem **operativen Management** zu. Hier finden auch die laufenden Verbesserungen statt, die die Qualität eines gegebenen Produktes ständig verbessern können.

Zur **Gründung** kommt es meist erst, wenn alle diese Fragen bereits geklärt sind. Mit diesem Schritt gelangt die Unternehmung in die "materielle" Welt. Büros werden angemietet, Prototypen werden erstellt, die Produktion wird gestartet, Kundenkontakte werden aufgenommen etc. Diese handfeste Umsetzung der Pläne geschieht in bereits länger bestehenden Unternehmen auf der **Maßnahmenebene**. Diese hier nur kurz skizzierte letztgenannte Gründungsphase (Umsetzung der entwickelten Pläne) wird in Folge nicht mehr näher behandelt. Wohl aber werden Ratschläge, Empfehlungen und Ideen-Quellen, die sich auf die normativen, strategischen und konzeptiven Bereiche beziehen, in vorliegender Broschüre vertieft ausgearbeitet.

### **3.3. Nachhaltigkeit als Kern des Unternehmens**

Für "nachhaltige Gründungen" bzw. "nachhaltig wirtschaftende Unternehmen" ist Nachhaltigkeit eine zentrale Kernaufgabe. Für GründerInnen, die ein nachhaltiges Unternehmen entwerfen, bedeutet das, dass "nachhaltige" Überlegungen bereits von Anfang an miteinbezogen werden. Wenn der Zusammenhang von Wirtschaft, Gesellschaft und Natur nicht die Grundannahmen und die Geschäftsidee prägt, wird es später schwerer möglich sein, Nachhaltigkeit in das Unternehmenskonzept einzubringen. Als Grundsatz gilt: Je später auf Nachhaltigkeit eingegangen wird, desto mehr werden Maßnahmen im sozialen und umwelttechnischen Bereich nur noch oberflächlichen und kosmetischen Charakter haben.

*Wenn Nachhaltigkeit zu spät in die Unternehmensplanung einfließt, besteht die Gefahr, dass alle späteren Maßnahmen nur oberflächliche Kosmetik bleiben.*

Auch hier findet sich eine Parallele zu bereits bestehenden Unternehmen. Traditionellerweise finden Überlegungen zur Ökologie auf operativer Ebene oder auf der Maßnahmenebene statt: Energie wird eingespart, Wasser besser genutzt, der Schadstoffausstoß vermindert, Abfall getrennt. Auf strategische oder normative Ebene wird kaum Einfluss genommen. Die Maßnahmen bleiben somit im klassischen Umweltschutz verhaftet – wirklich „nachhaltig“ wird ein Unternehmen damit nicht.

## 4. Personenprofil nachhaltiger Gründerinnen und Gründer

Große, etablierte Unternehmen haben verschiedene Managementebenen, die sich mit unterschiedlichen Aufgaben beschäftigen. Die oberste Ebene beschäftigt sich mit normativen Fragen. Sie nimmt die Grundsteuerung des Unternehmens vor, indem sie Werte, Annahmen und Leitbild der Organisation offen legt und weiterentwickelt.

GründerInnen werden sich im Grunde (bewusst oder unbewusst) mit den gleichen Themen auseinandersetzen müssen. Der einzige Unterschied zu großen Organisationen besteht darin, dass man sich diese normativen Fragen alleine oder im Gründerteam stellen muss. Die Klärung dieser Fragen ist eine zutiefst persönliche Angelegenheit.

### 4.1. Bin ich eine Gründerpersönlichkeit?

Jede Unternehmensgründung ist anders – unter anderem v.a. deshalb, weil dahinter andere Personen stehen. Doch trotz aller Individualität haben GründerInnen einige Eigenschaften gemein. Dabei ist interessant, dass die *GründerInnen nachhaltiger Unternehmen* im wesentlichen dieselben Charakteristika aufweisen wie Personen, die ‚normale‘ Betriebe gründen. Unterschiede bestehen v.a. darin, welche Ausprägung die einzelnen Eigenschaften *im Detail* haben.

#### Typische GründerInnen ...

- ... sehnen sich nach **Unabhängigkeit**.
- ... sind bereit, sehr viel **Einsatz für ihre Ideen** und Visionen zu geben.
- ... sind **bereit, Risiko zu tragen**, und zeigen ‚sportlichen‘ Ehrgeiz.
- ... streben nach **Macht und gesellschaftlicher Anerkennung**.
- ... haben **keine negativen Vorurteile** gegenüber dem Unternehmertum.

vgl. H. Klandt: Aktivität und Erfolg des Un-

### 4.2. Die Sehnsucht nach Unabhängigkeit

Die zentralste Frage, die sich ein Gründer oder eine Gründerin stellen wird, lautet: ‚Warum sich überhaupt selbständig machen?‘ Eine für alle gültige Antwort wird darauf schwer zu finden sein. Grundsätzlich ist es aber so, dass unternehmerisches Handeln Teil unserer Natur ist. Bereits als Kinder sind wir geborene UnternehmerInnen: Wir sind neugierig und wollen unsere Umwelt erforschen, unsere Grenzen entdecken und sie erweitern. Wir ahmen andere nach und lernen. Wir wollen Verantwortung übernehmen und etwas leisten. Jeder Mensch trägt die Sehnsucht in sich,

***Bereits als Kinder sind wir geborene UnternehmerInnen.***

sich auszudrücken und sein Umfeld zu gestalten. Ein eigenständiges Unternehmen zu gründen, kann ein Weg sein, dieses menschliche Bedürfnis selbstbestimmt zu erfüllen. In einer Zeit wie heute, in der die Wirtschaft einen derart hohen Stellenwert einnimmt, ist eine Unternehmensgründung vielleicht der Königsweg, um seine Ziele eigenständig zu verwirklichen.

### 4.3. Einsatz für Ideen und Visionen

GründerInnen zeichnen sich durch ihre Leistungsbereitschaft aus. Sie wollen ihre Ideen und Visionen verwirklichen und sind bereit, dafür hart zu arbeiten. Diese Eigenschaft ist sowohl nachhaltigen als auch konventionellen GründerInnen gemein. Wobei sie sich allerdings unterscheiden, ist die Form ihrer Vorstellungen, denen sie nacheifern.

*Für den Seemann, der den Zielhafen nicht kennt, in den er segeln will, ist kein Wind ein günstiger!*

Seneca d. Ältere

Wenn nachhaltige GründerInnen die Vision ihres Unternehmens erspinnen, beziehen sie Kopf und Herz mit ein. „Mit Herz“ bei der Sache zu sein, bedeutet dabei im Grunde nichts anderes, als dass sie Menschen und Natur gern haben und darauf ihr Geschäft aufbauen. Es geht ihnen nicht darum, bei Menschen ‚künstlich‘ Nachfrage zu erzeugen, um dann irgendwelche Produkte absetzen zu können. Sie wollen KundInnen etwas Sinnvolles anbieten, das sie gut brauchen können. Den Menschen helfen zu wollen, ist letztendlich auch das beste Erfolgsrezept.

Auf diese Weise finden nachhaltige UnternehmerInnen ihren Platz im sozialen System, das sie durch den Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Geld gestalten können. Nachhaltige GründerInnen erkennen aber auch ihre Verflechtung in das natürliche System. Sie schätzen die Dienste und Vorprodukte, die sie aus der Natur erhalten, und nehmen sie nicht als selbstverständlich hin. Aus Respekt gehen sie sorgsam und sparsam mit den natürlichen Ressourcen um. Gleichzeitig geben sie Acht, nichts Problematisches in den natürlichen Kreislauf einzubringen. Dadurch tragen sie dazu bei, auf

*Nachhaltige GründerInnen bewahren die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Netze, in die sie eingebunden sind.*

*Nachhaltige GründerInnen verfolgen mit Ausdauer ihre Vision einer neuen Art von Unternehmen.*

lange Sicht die natürliche Basis ihres Unternehmens (aber auch der gesamten Wirtschaft) zu erhalten.

Nachhaltige Unternehmen erwirtschaften Gewinne in der Art, dass sie im Einklang mit dem wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen System und nicht auf dessen Kosten leben und stiften bzw. erhalten durch ihr Tun damit auch letztlich Sinn. Nachhaltige GründerInnen müssen nicht Werte, die sie im Privatleben pflegen, im Wirtschaftsleben verdrängen. Wirtschaftliche und private Werte sind für sie ident. Dadurch leben sie zufriedener – denn: „Es ist auf die Dauer der eigenen Selbstachtung abträglich, sich sagen zu müssen, dass man durch das eigene Verhalten zu einem Zustand der Welt beiträgt, der elementare Grundrechten und Grundgütern gefährdet.“ (Vittorio Hösle, Philosoph).

#### 4.4. Risikobereitschaft

Es werden viele gute Visionen und Ideen geboren. Häufig liegt es nicht am mangelnden Einsatz, dass sie niemals realisiert werden. Vielmehr ist es meist die Angst vor dem Scheitern, die eine gute Idee niemals Wirklichkeit werden lässt. Sicherheits- und Angestelltenmentalität sind eines der größten Hemmnisse für das Entstehen neuer Unternehmen.

GründerInnen hören nicht auf, ihre Ideen weiterzudenken, wenn sie die Gefahr erkennen, dass sie auch scheitern könnten. Sie setzen ihre Überlegungen fort, um das Risiko

*Unternehmensgründung ist Erotik: „Erotik – das ist Aufgeregtheit, schüchternes Erröten, das ist Wollen und Sich-noch-nicht-trauen, das ist Kribbeln im Bauch und Unvernünftig sein – zärtlich und stürmisch zugleich. Erotik ist erlernbar.“*

*GründerFitnessCenter*

kalkulierbar zu machen. Die Restgefahr sehen sie als sportliche Herausforderung, der sie sich stellen wollen. Dieser Umgang mit Gefahr ist erlernbar. Für Menschen mit guten Ideen und Ehrgeiz, die vor dem Wagnis der Eigenverantwortlichkeit zurückschrecken, bietet sich bei vielen Unternehmensideen die Möglichkeit, den Weg in die Selbständigkeit langsam und Schritt für Schritt zu vollziehen. Teilzeitselbständigkeit und positive Erfahrung mit einzelnen Projekten können das eigene Selbstvertrauen stärken und den Umgang mit Risiken erlernbar machen.

#### 4.5. Das Streben nach Macht und Anerkennung

So mancher idealistische Gründer wird hierbei wohl die Nase rümpfen. Dabei kann das Streben nach Macht und Anerkennung eine wichtige Triebfeder für unternehmerisches Gelingen sein – auch bei Gründungen nachhaltiger Unternehmen.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht gesehen ist der Machtaspekt wichtig. Neue Gründungen tragen zur Vielfalt des Marktes bei, indem sie verhindern, dass sich die Marktmacht in

*„Markt gegen Macht. Wer angehäuften Gewinne umverteilen will, muss für mehr Markt eintreten. Mehr Markt heißt mehr Entrepreneurs, mehr Newcomer, mehr Transparenz und Wettbewerb.“*

*G. Faltin: Das Netz weiter werfen (1988)*

einigen großen Unternehmen konzentriert. Junge, erfolgreiche Betriebe nehmen den etablierten Unternehmen Marktanteile weg. Dabei verändern sich gesamtgesellschaftlich betrachtet die Eigentumsverhältnisse an den Produktionsmitteln.

Erfolgreiche Gründungen sind daher eine Form der Umverteilung. Bleibt die Wirtschaft durch Gründungen ständig in Bewegung, sind die wirtschaftlichen Akteure permanent gefordert, sich den neuen Entwicklungen (wie etwa nachhaltigkeitsrelevanten Innovationen) anzupassen. Machterwerb hat also viele positive Aspekte. Und nicht zuletzt sollten nachhaltig wirtschaftende Unternehmen - so unsere Überzeugung - im Machtspiel des Marktes besser früher als später die Oberhand gewinnen.

## 4.6. Positive Einstellung zum Unternehmertum

Personen, die sich mit den bisher genannten Eigenschaften identifizieren können oder sie erlernen wollen, werden gute Chancen haben, eine Unternehmensgründung erfolgreich durchführen zu können. Gibt es hingegen Vorbehalte gegenüber den bisherigen Punkten oder dem privatem Unternehmertum als ganzem, kann es zu Schwierigkeiten kommen. Auf diesen Umstand soll hier noch einmal besonders hingewiesen werden. Denn im Gegensatz zu den ‚geborenen UnternehmerInnen‘ haben viele potenzielle GründerInnen Vorurteile gegen wirtschaftliche Akteure. Schaffen sie es nicht, eingegrabene Feindbilder und Klischees zu überwinden, werden sie kaum zum Unternehmer oder zur Unternehmerin taugen. Auch hier gilt es, ‚mit Herz‘ an die Sache heranzugehen. Wer am wirtschaftlichen Handeln Gefallen findet und davon fasziniert ist, wird einen eigenen Betrieb besser führen können.

*Wer vom wirtschaftlichen Handeln fasziniert ist, wird einE besserer UnternehmerIn sein.*

### Methodenvorschlag

**Vernissage:** Wie entwickle, entwerfe bzw. schärfe ich meine Gründungsvision?

Dazu gibt es eine Reihe von kreativen Techniken wie: Bilder malen, aus Ton etwas formen ... seine Visionen darstellen in Form einer Vernissage und mit anderen darüber reden. Das was herauskommt, ist nicht zufällig, wird andere viel besser verstehen lassen, was man will. Kreativ sein heißt, die Vision / Idee anderen erklären, oder wenn man ein Gründer-Team ist, eine gegenseitige Vernissage zu veranstalten. Man macht sich die eigenen Vorstellungen dadurch eher bewusst (ganzheitlich), findet Anlass, über seine Vorstellungen und Visionen zu sprechen (es ist meist schwieriger, sich einfach hinzusetzen und so sagen: „So, jetzt reden wir über unsere Visionen!“). Im Team sieht man, ob die Bilder zusammenpassen, oder total andere Wirklichkeiten dargestellt wurden. Man wird sehen, dass das dargestellte Bild noch lange nachwirkt. Das Kunstwerk kann im gegründeten Unternehmen dann noch jahrelang im Chefbüro stehen und Motivation und Orientierung geben.

## 5. Ideen-Quellen für Nachhaltige Gründungen

Aufbauend auf Visionen und Grundwerten kann nun an den eigentlichen Geschäftsideen gearbeitet werden. Diese werden anfangs noch vage und ungenau sein, mit der Zeit aber immer genauere Konturen annehmen. Dieses Kapitel soll dabei helfen, ein ungefähres Ideenfeld zu finden, in dem einige nachhaltige Geschäftsideen enthalten sind.

### 5.1. Der neue Gründerboom – lernfreudig und nachhaltig

Nach einer längeren Pause ist es nun wieder „in“, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Die Statistiken verweisen darauf, dass in den letzten Jahren die Anzahl der Gründungen leicht zugenommen hat. Der gegenwärtige Aufschwung an Neugründungen unterscheidet sich allerdings von denen der Vergangenheit. Es ist heutzutage nicht so einfach, in einem beliebigen Geschäftsfeld Fuß zu fassen. Denn während es früher noch genügend Lücken im Angebot gab, stehen wir kurz nach der Jahrtausendwende vielfach vor gesättigten Märkten. Güter und Dienstleistungen werden flächendeckend in vergleichbarer Qualität und zu ähnlichen Preisen angeboten. Wollen Newcomer ein ähnliches Produkt wie die Konkurrenz anbieten, werden sie massive Nachteile gegenüber ihren MitbewerberInnen zu erwarten haben. Kapitalschwäche, Mangel an Erfahrung und das Fehlen eines bestehenden Kundenstockes sind nur einige Beispiele dafür.

*Kurz nach der Jahrtausendwende stehen wir mit konventionellen Produkten vor gesättigten Märkten.*

Junge Unternehmen sind im neuen Gründerboom dann erfolgreich, wenn sie sich durch Erfindungsgeist und Kreativität auszeichnen. Erfolgreiche Güter und Dienstleistungen, mit denen sich GründerInnen selbständig machen, müssen neuartig und intelligent sein. Die Größe ist dann kein Garant für den Erfolg eines Unternehmens mehr. Der wichtigste Faktor ist, wie schnell und flexibel auf neue Chancen eingegangen werden kann. Hier sind junge Unternehmen oft im Vorteil.

*“The big fish eat the small?” Früher vielleicht einmal! Heute setzen sich die Schnellen und Kreativen durch.*

Erfolgreiche Güter und Dienstleistungen, mit denen sich GründerInnen selbständig machen, müssen neuartig und intelligent sein. Die Größe ist dann kein Garant für den Erfolg eines Unternehmens mehr. Der wichtigste Faktor ist, wie schnell und flexibel auf neue Chancen eingegangen werden kann. Hier sind junge Unternehmen oft im Vorteil.

Dabei ergibt sich ein wichtiger Schnittpunkt zwischen nachhaltiger Entwicklung und der Gründung neuer Unternehmen. So wie die Eroberung eines Marktes, ist auch der Weg zur Nachhaltigkeit mit Flexibilität, Kreativität und Neuentwicklung verbunden. Sowohl nachhaltige Entwicklung als auch Unternehmensgründungen beruhen auf einem „learning our way out“.

*Future Growth will be in the competitive space in which winners are those that create value without environmental costs.*

Es ist zu erwarten, dass sich in Zukunft besonders jene Betriebe erfolgreich bewähren werden können, die diesen Schnittpunkt erkennen. Vor allem in der EU zeichnet sich bereits deutlich die Erkenntnis ab, dass wirtschaftliche Dynamik eine neue, andersartige Qualität braucht, damit Menschen der heutigen und der zukünftigen Generationen in Natur und Gesellschaft ein erfülltes Leben führen können. Es ist durchaus zu erwarten, dass zukünftige Rahmenbedingungen Vorteile für nachhaltige Unternehmen bringen werden. Wirtschaftliche Aufsteiger werden diese neue Herausforderung erkennen, und ihre Unternehmen darauf ausrichten.

J. Lash, World Resource Institute

## 5.2. Ein Geschäftsfeld für sich entdecken ...

Die meisten GründerInnen haben zuwenig Kundenerfahrung, um daraus konkrete Ideen entwickeln zu können. Die Entdeckung eines Geschäftsfelds beruht in erster Linie auf der eigenen Fantasie und auf der des Freundeskreises. Diese Erfahrungen genügen einmal für den ersten Schritt. Denn jeder Mensch trägt in sich eine Vielzahl guter Ideen, mit der er/sie sich selbstständig machen kann. Mit dem ersten Entwurf sollte aber bereits vorstellbar

**Das Geschäftsfeld muss Marktpotenzial haben und Begeisterung wecken!**

sein, dass man sich damit am Markt behaupten kann. Mindestens genauso wichtig ist allerdings auch, dass man für das Geschäftsfeld Feuer und

Flamme ist – denn wie sollte man potenzielle KundInnen überzeugen, wenn man nicht selbst davon begeistert ist?

Am besten sucht man nach Geschäftsfeldern in Hobbys, in Neigungen, in Bereichen, für die man starkes Interesse zeigt, in Tätigkeiten, die man gerne und mit "Herz" ausübt. Fällt es schwierig, ein Feld auszuwählen, bietet sich professionelle Hilfe in Form von Ideenbörsen oder Workshops an. Entscheidend ist, dass die ersten Vorstellungen noch formbar bleiben. Der Mut zur kritischen Hinterfragung muss gegeben sein. Nicht selten werden im Anschluss erste Entwürfe gänzlich umgestaltet oder ganz verworfen und durch andere ersetzt.

## 5.3. Nachhaltigkeit als wahre Ideen-Quelle

Nachhaltigkeit bietet viele Möglichkeiten, wie aus ungefähren Geschäftsfeldern und ersten Entwürfen erfolgversprechende Ideen gewonnen werden können. Sie ist eine reiche Ideen-Quelle, aus der man schöpfen kann. Sie zeigt, wie Bedürfnisse auf neue Art befriedigen und Probleme besser lösen

**Quellen sind der Ursprung von Neuem. Sie sind aber mit Arbeit verbunden. Sie wollen gesucht werden. Manchmal muss man nach ihnen mühsam graben, bis sie uns Erfrischung und Energie geben können.**

kann. Nachhaltigkeit ist somit eine gute Möglichkeit, sich in gesättigten Märkten zu bewähren und sich von den KonkurrentInnen abzusetzen.

Ansporn ist dabei meist die Dematerialisierung, d.h. die Reduzierung von Stoff- und Energieströmen. Dies kann häufig durch erhöhten Know-how-Einsatz erreicht werden. Wissen und Kreativität können somit Materie und Energie bis zu einem gewissen Grad ersetzen.

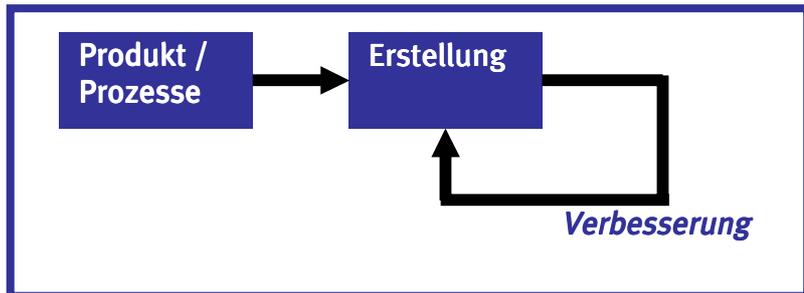
**Wissen kann Materie und Energie bis zu einem gewissen Grad ersetzen.**

Dafür gibt aber nicht nur *ein* Erfolgsrezept. Nachhaltigkeit kann auf verschiedene Art und Weise die Geschäftsidee durchdringen. Wir gehen in der Folge von drei Quellen der Nachhaltigkeit aus:

### Quelle 1 - Die Verbesserung

Güter und Dienstleistungen, die derzeit am Markt gehandelt werden, haben in Bezug auf Nachhaltigkeit häufig noch starke Mängel. Ihre Produktion ist in vielen Hinsichten noch verschwenderisch: Unnötige Transportwege werden zurückgelegt, bei der Herstellung fällt viel Verschnitt an, der die Fabrik als Abfall statt als Produkt verlässt, Maschinenwär-

me verpufft ungenutzt in die Luft, Wasser wird verschwendet, Chemikalien gefährden die Gesundheit der Konsumenten und Anrainer etc. Die Regel lautet: Es geht immer noch effizienter und noch besser. Diese Lernquelle wird niemals versiegen. Neue Unternehmen können sich von ihren Konkurrenten durch derartige Verbesserung absetzen, da sie sowohl ökonomisch und ökologisch Sinn machen. GründerInnen werden sich mit optimierten Produkte durchsetzen, weil sie billiger sind und durch ihren sozialen und ökologischen Nutzen die KundInnen vermehrt ansprechen.



### Quelle 2 - Die Veränderung

GründerInnen müssen sich mit ihren Innovationen nicht darauf beschränken, den Erstellungsprozess zu verbessern. Sie können das Produkt selbst verändern und damit auf den Markt treten. Dies kann dann sinnvoll sein, wenn die Konkurrenz bereits viele Verbesserungen beim Erstellungsprozess vorgenommen haben. Die Chance für GründerInnen besteht in diesem Fall darin, dass der Effekt

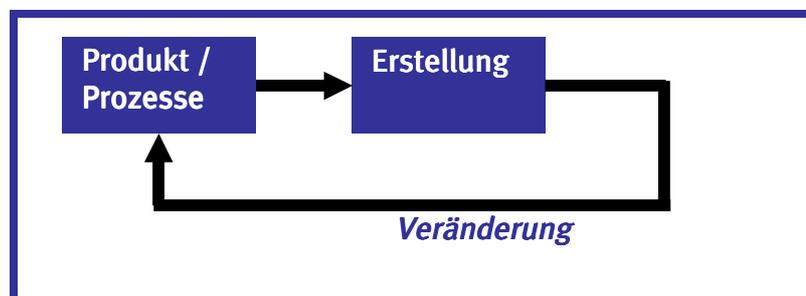
*Wer sich erinnern kann, ist ein Meister der Vergangenheit.*

*Wer sich verändern kann, ist ein Meister der Zukunft.*

Chinesisches Sprichwort

immer geringer ausfällt. Denn während man anfangs noch durch einfache Maßnahmen ein ineffizientes Produktionsverfahren relativ einfach kostengünstiger und nachhaltiger machen kann, ist es schon erheblich aufwendiger, eine bereits optimierte Produktion weiter zu verbessern. Kreative GründerInnen versuchen die Konkurrenz nicht mit den eigenen Waffen zu schlagen, indem sie die Detailverbesserungen auf die Spitze treiben (dafür haben sie meist auch nicht das nötige Kapital). Vielmehr setzen sie den Hebel bei der ganzheitlichen Gestaltung des Produktes an (Stichwort: Eco-Design). Damit wird auf einen Schlag eine neue Dimension der Nachhaltigkeit eröffnet. So kann beispielsweise der Einsatz erneuerbarer Ressourcen die ständigen Bemühungen um einen effizienten Umgang mit fossilen Brennstoffen von einem Tag auf den anderen obsolet machen.

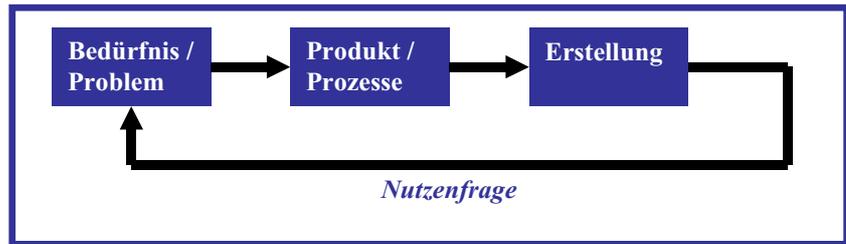
einer Verbesserungsmaßnahme bei fortlaufender Optimierung immer geringer ausfällt. Denn während man anfangs noch durch einfache Maßnahmen ein ineffizientes Produktionsverfahren relativ einfach kostengünstiger und nachhaltiger machen kann, ist es schon erheblich aufwendiger, eine bereits optimierte Produktion weiter zu verbessern. Kreative GründerInnen versuchen die Konkurrenz nicht mit den eigenen Waffen zu schlagen, indem sie die Detailverbesserungen auf die Spitze treiben (dafür haben sie meist auch nicht das nötige Kapital). Vielmehr setzen sie den Hebel bei der ganzheitlichen Gestaltung des Produktes an (Stichwort: Eco-Design). Damit wird auf einen Schlag eine neue Dimension der Nachhaltigkeit eröffnet. So kann beispielsweise der Einsatz erneuerbarer Ressourcen die ständigen Bemühungen um einen effizienten Umgang mit fossilen Brennstoffen von einem Tag auf den anderen obsolet machen.



### Quelle 3 - Die Nutzenfrage

Die tiefste Quelle der Nachhaltigkeit, aus der man neue Geschäftsideen schöpfen kann, ist das Hinterfragen eines gegebenen Produktes. Fragen, wie die folgenden werden hier gestellt: Wozu gibt es das Produkt überhaupt? Gäbe es nicht andere, besser geeignete Wege, einen klaren Nutzen zu stiften oder ein Bedürfnis so zu befriedigen, dass damit

auch die heutigen Probleme beseitigt werden? Warum gibt es diese Probleme oder Bedürfnisse überhaupt? Welche Produkte wären näher an den ursprünglichen Bedürfnissen und würden gleichzeitig den Einklang mit der Natur wieder herstellen? Mit diesen Fragen können ganz neue Marktfelder erschlossen werden.



*Dreißig Speichen umringen die Nabe.  
 Wo nichts ist, liegt der Nutzen des Rads.  
 Aus Ton formt der Töpfer den Topf.  
 Wo nichts ist, liegt der Nutzen des Topfs.  
 Tür und Fenster höhlen die Wände.  
 Wo es leer bleibt, liegt der Nutzen des Hauses.*

LAO-TSE (6. Jh. v. Chr.)

Dieses Denken befähigt GründerInnen, Einbahnstraßen in Richtung Nicht-Nachhaltigkeit gänzlich zu verlassen, indem sie eine neue Generation von Gütern und Dienstleistungen erstellen. Im Folgenden werden die sieben anskizzierten Ideen-Quellen näher beschrieben und konkrete Gründungsoptionen vorgestellt.

### 5.4. Konkrete Ideen-Quellen

Zu jeden dieser drei Arten von Quellen gibt es auch ganz praktische Tipps. Es handelt sich dabei um Handlungsprinzipien, die zu verstärkter Nachhaltigkeit führen können: Fehlertoleranz, Erhöhung der Effizienz, Verwendung erneuerbarer Ressourcen, Langlebigkeit und Kreislaufdenken, regionale Vernetzung und die Orientierung am Bedürfnis/Nutzen bzw. an der Lebensqualität. Wenn es auch vielleicht schwer fällt, sie genau der einen oder anderen Quelle zuzuschreiben, so weisen sie dennoch gewisse Schwerpunkte auf, wie der nebenstehenden Abbildung entnommen werden kann.

Die angeführten Handlungsprinzipien korrelieren mit den sieben Leitprinzipien aus dem "Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften" des BMVIT. Dort heißt es:

*"Die Anwendung der Prinzipien der Nachhaltigkeit kann unseren Wohlstand und unsere Lebensqualität langfristig gewährleisten. Das setzt jedoch einen*



*bei weitem geringeren Ressourcenverbrauch voraus und kann nur durch einen grundlegenden Wandel unserer Lebens- und Wirtschaftsweise erreicht werden. Neben geeigneten Rahmenbedingungen und geändertem Verbraucherverhalten wird der Wirtschaft eine entscheidende Rolle für eine nachhaltige Entwicklung zukommen. Die Forschung und Entwicklung kann hier maßgebliche Beiträge leisten. Innovationen im Bereich "Nachhaltig Wirtschaften" tragen nicht nur zur Umweltentlastung und damit zur Sicherung der Lebensgrundlagen künftiger Generationen bei, sondern eröffnen bereits heute der Wirtschaft völlig neue Chancen."*

Die folgenden sieben Leitprinzipien einer nachhaltigen Technologieentwicklung wurden im Zuge der Vorbereitungsphase des Impulsprogrammes "Nachhaltig Wirtschaften" erarbeitet. Sie bilden nunmehr eine wichtige Grundlage für diverse thematische Ausschreibungen seitens des Ministeriums.

## **DIE 7 LEITPRINZIPIEN EINER NACHHALTIGEN TECHNOLOGIEENTWICKLUNG**

### **Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge**

Das Prinzip der Vorsorge gegenüber Störfällen technischer Anlagen mit potentiellen Auswirkungen auf ganze Landstriche und zukünftige Generationen gehört integral zum Konzept einer "Nachhaltigen Entwicklung". Das Vorsorgeprinzip ist mittlerweile zu einem der wichtigsten technologiepolitischen Prinzipien innerhalb und außerhalb der Europäischen Union geworden.

### **Effizienzprinzip**

Eine wichtige Zielsetzung des Prinzips der Effizienz ist es, Produktions-, Dienst- oder Serviceleistungen so energie- und materialeffizient wie möglich zu erfüllen, wobei auch die Kosteneffizienz im Sinne wirtschaftlicher Nachhaltigkeit nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

### **Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen**

Dieses Prinzip zielt darauf ab, sowohl die energetische als auch die breite stoffliche Versorgung möglichst durch erneuerbare und/oder nachwachsende Ressourcen zu bewerkstelligen. Hier liegen noch weite Innovationsfelder für zukünftige Entwicklungen größtenteils brach.

### **Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit**

Besonders in den Bereichen, in denen die Nutzung erneuerbarer Ressourcen noch nicht oder nur schwer möglich ist, ist eine Rezyklierung oder kaskadische Nutzung anzustreben. Dieses Prinzip führt zwangsläufig zum Kreislaufdenken, das uns die Natur ja in einzigartiger Weise vorpraktiziert.

### **Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit**

Zukunftsverträgliche Entwicklungen sind als innovative, dynamische Prozesse zu begreifen, die in Bezug auf Technologien einerseits eine Einpassung an vorhandene (z. B. regionale) Rahmenbedingungen und Gegebenheiten und andererseits eine kontinuierliche Anpassung an neue Entwicklungen und Gegebenheiten erfordern.

### **Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung**

In einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung ist die Bereitstellung von Energie, von Gütern und Produkten nicht primär von reinen Versorgungsüberlegungen (was kann wo angeboten und verkauft werden) geprägt, sondern konzentriert sich zunächst auf die mit Energie, Gütern und Produkten zu erfüllenden Funktionen bzw. Dienst- oder Serviceleistungen. Der definitive Nutzen wird in Relation zum stofflichen und energetischen Aufwand gesetzt und damit die "Nachhaltigkeit" abschätzbar.

### **Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität**

Durch die Erhaltung und die Schaffung hochwertiger und vor allem sinnvoller Arbeit einerseits, sowie einer lebenswerten Umwelt andererseits soll die Sicherung bzw. Erhöhung der allgemeinen Lebensqualität erreicht werden. Nachhaltige Produkte und Technologien zeitigen in ihren sozioökonomischen Folgen klare Wirkungen in Richtung höherer Zukunftsfähigkeit, Generationengerechtigkeit, Umweltverträglichkeit etc. Diese "social benefits" unterscheiden damit oft klar nachhaltige von weniger nachhaltigen Techniken.

### 5.4.1 Ideen-Quelle „Fehlertoleranz“

Herkömmliche Gütern oder Dienstleistungen sind oft mit einem gewissen Risiko verbunden. Gefahren für die Gesundheit oder die Umwelt können sowohl beim Erstellungsprozess als auch bei der Nutzung auftreten. Gelingt es GründerInnen mit einer Idee auf den Markt zu treten, die diese Gefahren beseitigt oder zumindest minimiert, können sich für sie entscheidende Marktvorteile ergeben.

*"... Tatsächlich gibt es keinen Zweifel, dass die Häufigkeit und die Schwere von katastrophalen Naturereignissen in den letzten Jahren drastisch zugenommen hat ... Die Ursachen dafür liegen in den steigenden Bevölkerungszahlen, dem steigenden Lebensstandard, der Konzentration von Bevölkerung und Werten in Großstadträumen, der Besiedelung und Industrialisierung stark exponierter Regionen, der Anfälligkeit der modernen Gesellschaft und Technologien und der Änderung der Umweltbedingungen.*

"topics 2000: Naturkatastrophen - Stand der Dinge"  
Münchner Rück

Einerseits ist dies dadurch bedingt, dass die KundInnen das geringere Risiko schätzen werden – v.a. dann, wenn sie selbst davon betroffen wären. Andererseits treten mit der Minimierung von Gefahren auch Kostenersparnisse ein. Der Aufwand für Umweltschutz, Sicherheits- und Gefahrene Auflagen werden meist unterschätzt. Nicht umsonst gibt es in den Kammern eigene Umwelt- und Sicherheits-BeraterInnen, die durch den Paragraphenschwung helfen. Auch die Kosten für diverse Auflagen zur Risikoab-

wendung sind mitunter gewaltig und können die Rentabilität einer Gründung sogar in Frage stellen. Ganz abgesehen davon können eventuelle (Natur)Katastrophen das Aus für jedes Unternehmen bedeuten. Langfristig angelegte Gründungen werden dieses Risiko vermeiden. GründerInnen, die Risikoprävention betreiben, können daher nicht nur durch verstärkte Kundenakzeptanz hervorstechen, sondern ihre Produkte meist sogar günstiger anbieten als die Konkurrenz.

Grundsätzlich hängt das Risiko von drei Faktoren ab: der Wahrscheinlichkeit eines Schadens, der Größe des möglichen Schadens und dem Unsicherheitsfaktor. Bei verschiedene Produkte liegt der Gefahrenschwerpunkt auf unterschiedlichen Faktoren. Drei Beispiele sollen das veranschaulichen.

**Risiko = Schadenwahrscheinlichkeit × Schadensausmaß + Unsicherheit**

öö. Akademie für Umwelt und Natur

**Beispiel 1 - Größe des Schadens:** Verwendet ein Betrieb eine große Menge an giftigen Chemikalien, kann die Wahrscheinlichkeit eines Schadens durch sorgsamem Umgang zwar minimiert werden, aber die Größe eines möglichen Schadens kann bei einem Unfall gewaltig sein. Nachhaltige GründerInnen werden solche Chemikalien durch unbedenkliche Mittel zu ersetzen versuchen.

**Beispiel 2 - Hohe Wahrscheinlichkeit:** Auch Lärm ist Umweltverschmutzung. Das Schadensausmaß (z.B. für MitarbeiterInnen) ist zwar schwer quantifizierbar aber die Wahrscheinlichkeit einer Beeinträchtigung ist bei andauernder Belastung sehr hoch. Nachhaltige Unternehmen werden eine Lärmbelastung vermeiden, wodurch viele spätere aufwendige und kostspielige Konflikte gar nicht aufkommen werden.

**Beispiel 3 - Große Unsicherheit:** Hier wären etwa die Auswirkungen elektromagnetischer Strahlung zu nennen. Niemand kann die Gefahr, die vom Strahlungsfeld von Funkmasten, Mobiltelefonen etc. ausgehen, tatsächlich einschätzen. Naturwissenschaftliche Erkenntnisse widersprechen sich, es können noch keine exakten Langzeitwirkungen identifiziert

werden. Falls europäische Mobiltelefonhersteller dazu verpflichtet werden, die Strahlungsstärke ihrer Geräte anzugeben, wie in den USA, und damit die KonsumentInnen sensibilisiert werden, könnte sich hier ein interessanter Markt für strahlungsarme Technik ergeben. Nachhaltige GründerInnen würden diese Chance frühzeitig ergreifen und mit ihren Produkten vielleicht sogar schon vor einer gesetzlichen Kennzeichnungspflicht Bewusstsein am Markt schaffen (*first mover advantage*).

Das Prinzip der Fehlertoleranz wurde deshalb der Ideen-Quelle 1 "Veränderung" zugeordnet, da es sich hierbei in erster Linie um eine defensive Taktik handelt. Zu beachten ist, dass Risikoabwendung v.a. dann Kosteneinsparung bedeutet, wenn Gefahren von vornherein verhindert werden – beispielsweise indem von chemischer auf mechanische Reinigung umgestellt wird. Grundsätzlich ist es so, dass bei einer Anwendung der weiteren Lern-Quellen (z.B. den Einsatz erneuerbarer Ressourcen) ein nachträgliches Eindämmen von Gefahren redundant wird, da sie erst gar nicht auftreten. Die Grenze zu den nun folgenden Handlungsprinzipien ist also fließend.

#### 5.4.2 Ideen-Quelle „Effizienz“

Aus der Quelle der Effizienz können ständig neue Ideen geschöpft werden. Für GründerInnen ist sie besonders dann interessant, wenn die Konkurrenz bisher noch wenig Maßnahmen in diese Richtung getroffen hat. In diesem Fall ist es für GründerInnen relativ einfach, durch unkomplizierte Änderungen bei der Erstellung eines Gutes oder bei der Erbringung einer Dienstleistung, die Umweltauswirkungen oder sozialen Belastungen zu verringern. Durch die Erhöhung der Effizienz können auch wesentliche und schnelle Kostenreduktionen eingefahren werden. Abfälle und Emissionen stellen Verluste dar, die nachhaltige GründerInnen vermeiden sollten. Neue Unternehmen werden sich folglich durch ihr positives Image und die kostengünstigen Angebote gut am Markt bewähren.

**Wichtige Zielsetzung ist, Dienst- und Serviceleistungen so energie- und materialeffizient aber auch so kosteneffizient wie möglich zu erfüllen.**

„Fabrik der Zukunft“, BMVIT

**Als die zentrale Herausforderung der Zukunft ... wird eine Erhöhung der Ressourceneffizienz um den Faktor 10 bis zur Mitte des 21. Jahrhunderts angesehen. Das bedeutet, den Verbrauch von Naturressourcen (Rohstoffe, Energie, Fläche) bei gleichbleibender Lebensqualität auf ein Zehntel des gegenwärtigen Ausmaßes zu reduzieren.**

Österreichischer Aktionsplan zur Steigerung der Ökoeffizienz (2001)

ökonomische und ökologische Einsparungsmaßnahmen zu treffen, ist in Unternehmen derzeit sehr groß und es kann angenommen werden, dass diese in naher Zukunft sogar noch steigen wird. Ideen, wie derzeitige Verfahren weiter optimiert werden können, haben daher beträchtliches Marktpotenzial. ErzeugerInnen effizienter Technologien und Verfahren werden langfristig zu den Gewinnern zählen.

Unten angeführt sind die häufigsten Maßnahmen, die zur Effizienzerhöhung von Stoff- und Energieströmen und zur Kostenreduktion durchgeführt werden. Sie sind die „*low hanging fruits*“, die es zu ernten gilt. Das sind Maßnahmen, die ohne großen Aufwand eingeführt werden können.

Doch Effizienzsteigerung kann nicht nur selbst angewendet werden – sie lässt sich auch gut verkaufen. Die Bereitschaft,

Es ist auch wichtig, die Effizienz nicht nur bei der Herstellung eines Gutes zu beachten. Auch die Verwendung eines Produktes sollte effizient gestaltet sein. Ein noch so günstig hergestelltes Produkt macht alle Vorteile zunichte, wenn es beim Gebrauch Unmengen an Energie oder Rohstoffen benötigt und neben dem gewollten Nutzen auch gewaltige Emissionen erzeugt. Auch durch effiziente Handhabung können KundInnen gewonnen werden – vorausgesetzt der Vorteil kann kommuniziert werden.

Die am häufigsten durchgeführten Maßnahmen zur Erhöhung der ökonomischen und ökologischen Effizienz:

#### **1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe**

- *Produktionsreste zurückgewinnen*
- *Produktionsverfahren umstellen, um weniger Material, v.a. weniger umweltgefährdendes Material, einzusetzen*

#### **2. Wasser/Abwasser**

- *Wasserkreisläufe, meist in Verbindung mit Reinigungsstufen, einrichten, um das Prozesswasser mehrfach im Produktionsprozess zu nutzen.*
- *Wasserintensive Verfahren durch neue Technologien ersetzen, die nur einen geringen Wassereinsatz erfordern oder ganz auf Wasser verzichten.*

#### **3. Energie**

- *Kraft-Wärme-Kopplung in Unternehmen nutzen, die einen hohen Strom- und Prozesswärmebedarf haben.*
- *Abwärme von Maschinen, Kühlwasser etc. zur Raumheizung oder Vorheizung von Prozessen nutzen.*
- *Maschinen, Heizung, Beleuchtung, Klimaanlage möglichst bedarfsgenau steuern. Sie vermeiden Leerlaufzeiten und sparen Energie.*

#### **4. Entsorgungsbereich**

- *Abfalltrennung, d.h. Entwicklung eines umfassenden Trennkongzeptes, am besten mit Farbcodierung, um Wert- und Reststoffe während des gesamten Durchlaufs durch das Unternehmen getrennt zu halten und eine getrennte Entsorgung zu ermöglichen. Sortenrein getrennte Reststoffe in den Produktionsprozess rückführen. Damit entfallen Entsorgungsgebühren und gleichzeitig werden die Beschaffungskosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe verringert.*

#### **5. Verkehr**

- *Transportlogistik optimieren, um die Verkehrsmittel optimal auszulasten und überflüssige Standzeiten und Leerfahrten zu vermeiden.*

#### **6. Verpackungen**

- *Verpackungsmaterial durch weniger Verpackung, andere Verpackung und Änderung der Gebindegrößen reduzieren, sowie von kostenintensiven und umweltschädlichen Materialien auf umweltfreundliche Materialien umstellen.*

*vgl. M. Gege (1997): Kosten senken durch Umwelt-*

**Wirkt sich der Effizienzgewinn auf das Produktdesign aus, nehmen die Umweltvorteile zu.**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ideen-Quelle Effizienz im wesentlichen auf die Verbesserung bei der Erstellung von Gütern und bei der Erbringung von Dienstleistungen beschränkt ist. Sie kann aber auch auf tatsächliche Veränderungen der Produkte selbst abzielen. Wird die Gestaltung eines Produktes geändert, damit es weniger Energie und Rohstoffe bei der Erzeugung und Verwendung verbraucht und weniger Emissionen erzeugt, geht das Lernen über eine bloße Verbesserung des Bestehenden hinaus – die Lerntiefe nimmt zu.

Es sei noch darauf hingewiesen, dass die Effizienzidee doppelt wirksam ist: Einerseits schafft sie eine Einsparung von Ressourcen, die beim Produktions- bzw. Konsumptionsprozess benötigt werden. Für Betriebe heißt das z.B. weniger Entsorgungsgebühren. Zum wesentlich bedeutenderen Teil aber hilft eine kluge Effizienzstrategie schon beim Einkauf von Ressourcen zu sparen. Und dieser Faktor wirkt sich weit höher in der Gesamtrechnung aus!

### 5.4.3 Ideen-Quelle „Erneuerbare Ressourcen“

Den ‚Kapitalstock‘ der Natur zu bewahren und langfristig nur von den ‚Zinsen‘ der Natur zu leben ist einer der zentralen Handlungsmaxime nachhaltiger Entwicklung. Das führt automatisch dazu, dass die Verwendung fossiler, nicht-erneuerbarer Ressourcen auf die Dauer nicht nachhaltig sein kann. Den Ausweg bilden nachwachsende Rohstoffe (NAWAROS).

Nachhaltige Unternehmen können dann entstehen, wenn herkömmliche Güter und Dienstleistungen neu konzipiert werden, sodass zu ihrer energetischen und stofflichen Bereitstellung ein angepasster Mix aus erneuerbaren Ressourcen eingesetzt wird. Dadurch werden nicht nur etablierte Prozesse verbessert. Vielmehr entstehen durch den Einsatz erneuerbarer Stoffe und Energieträger neuartige Prozesse und Produkte. Durch die Substitution nicht-erneuerbarer Ressourcen können neue Unternehmen mit innovativen Dienstleistungen und Gütern auf den Markt treten – ein tiefgreifender Wandel vollzieht sich.

Neben den bereits häufig erwähnten Image-Gewinn bei den Konsumenten, ergeben sich durch NAWAROS auch weitere ökonomische Vorteile. Durch den Einsatz erneuerbarer Stoffe und Energieträger aus der Region ist man vor den Preisschwankungen fossiler

**Eine nachhaltige Entwicklung, die den Ausgleich zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Erfordernissen berücksichtigt, ist mehr denn je von zentraler Bedeutung für unsere Volkswirtschaft und Lebensqualität. Innovative und marktfähige Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen als wesentlichem strategischen Nachhaltigkeitsfaktor sind hervorragend geeignet, wirtschaftliche und ökologische Bedürfnisse zu harmonisieren und europaweit Einkommen und Beschäftigung zu schaffen.**

Gmundner Erklärung zur Forcierung nachwachsender Rohstoffe (1998)

Rohstoffe am Weltmarkt gefeit. Die instabilen Preise fossiler Stoffe sind für den einzelnen Unternehmer nicht beeinflussbar, da sie von schwer vorher-sagbaren Währungsschwankungen und internationalen Krisen abhängig sind. Dazu kommt, dass bei einer Vielzahl nicht-erneuerbarer Ressourcen der Zenit der Produktion in den nächsten Jahren überschritten sein wird. Mit einem langsamen Rückgang der Gewinnung wird auch ein steter Preisanstieg ver-

bunden sein. Dem stehen die Vorteile erneuerbarer Ressourcen aus der Region gegenüber. ProduzentInnen und AbnehmerInnen stehen einander näher und können direkt kommunizieren. Bei entsprechender Nachfrage kann sich ein stabiler Markt entwickeln, in dem der/die einzelne noch durchaus Einfluss auf das Marktgeschehen hat. Weiters sind starke Ungleichgewichte zwischen Größe und Marktmacht von AnbieterInnen und AbnehmerInnen, wie sie etwa bei fossilen Rohstoffen existieren, beim Handel mit erneuerbaren Ressourcen aus der Region kaum möglich.

Unternehmen, die ihren Bedarf mit regionalen NAWAROS abdecken, werden mittel- und langfristig gesehen strategische Vorteile haben.

In Zukunft ist zu erwarten, dass die Nachfrage nach Lösung, die auf nachwachsenden Rohstoffen basieren, stark zunehmen wird. Für viele Branchen gibt es aber noch zu wenig rentable Konzepte, wie sie von fossilen auf erneuerbare Rohstoffe umsteigen können. Nachhaltige Innovationen im Ressourcenbereich sind daher gefragt. Doch es muss das Rad nicht immer neu erfunden werden. Häufig gibt es in manchen Wirtschaftsbereichen bereits Lösungen, die mit etwas Adaption in eine neue Branche eingeführt werden könnten.

*Die EU sieht eine Verdoppelung der erneuerbaren Energieträger von 6% auf 12 % bis 2010 vor.*

Weißbuch der EU zur Entwicklung der erneuerbaren Energieträger

Im Bereich der Energieerzeugung aus NAWAROS wird sogar noch genügend Platz für die Imitation bereits erfolgreicher Unternehmen sein, da der Markt oft noch nicht gesättigt ist. Es ist etwa absehbar, dass sich in naher Zukunft besonders für erneuerbare Energieträger ein Marktfenster stark öffnen wird, damit den Vereinbarungen der Nationalstaaten zur CO<sub>2</sub>-Reduktion Rechnung getragen wird.

Doch es ist Vorsicht geboten! Nicht alles, was auf der Verwendung erneuerbarer Ressourcen beruht ist auch automatisch nachhaltig. Werden die nachwachsenden Rohstoffe aus weit entfernten Regionen hergebracht, wird ihr positiver Umwelteffekt durch den langen

*Nicht alles, das auf nachwachsenden Ressourcen beruht, ist auch gleichzeitig nachhaltig und ökonomisch sinnvoll!*

Transport wieder zunichte gemacht. Es kann auch sein, dass die Herstellung von Materialien aus erneuerbaren Rohstoffen so energieintensiv ist, dass es derzeit sogar ökonomisch klüger ist, fossile Ressourcen zu verwenden.

Nicht alles, was auf erneuerbaren Ressourcen basiert, ist also automatisch wirtschaftlich oder sozial betrachtet sinnvoll. Diese Umstände werden sich allerdings erst häufig bei einer detaillierteren Planung in der Konzeptphase zeigen. Energieaufwendige Bearbeitung erneuerbarer Ressourcen wird sich auch negativ auf die Kosten auswirken, sodass in einigen Fällen ökonomische und ökologische Sinnhaftigkeit Hand in Hand gehen werden.

#### 5.4.4 Ideen-Quelle „Langlebigkeit und Kreislaufdenken“

Neue Arten von Produkten und Prozessen entstehen auch dann, wenn die Lebensdauer eines Produktes verlängert werden kann und am Ende schließlich wieder als Basis für neue Produkte verwendet werden kann. Daraus ergibt sich eine reiche Quelle für Geschäftsideen.

Eine **Verlängerung der Lebensdauer** ist einer der Kernpunkte nachhaltigen Wirtschaftens. Denn wenn Güter über lange Zeit genutzt werden können, kann sich das ewige Rad von

Konsumieren und Wegwerfen langsamer drehen. Langlebigkeit und Qualität können helfen, die Stoffströme zu verlangsamen. Mit Qualität sind aber nicht nur technische Merkmale verknüpft. Auch die Ästhetik ist ein wichtiges Merkmal von Qualität. Etwas, das dauerhaft gefällt, landet nicht gleich auf dem Müll. Manche liebgewonene Stücke aus robusten Materialien werden sogar schöner, je länger sie verwendet werden. Diese Eigenschaft mancher Güter nennt man **Patinafähigkeit**.

**„In den USA werden 80% aller Produkte nach einmaligem Gebrauch weggeworfen, wodurch 99% der in diesen Produkten enthaltenen Stoffe innerhalb von sechs Wochen nach dem Verkauf zu Abfall werden!“**

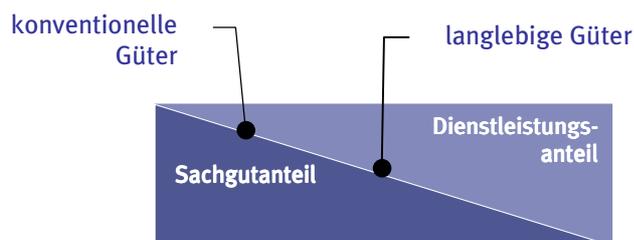
,Wirtschaften mit Zukunft', OÖ-Umweltakademie

Streng wirtschaftlich gesprochen können nun natürlich einige Bedenken eingeworfen werden. Denn wieso sollte man als WirtschaftstreibendeR den Konsum zügeln, wenn man doch davon lebt? Eine Marktsättigung ist mit langlebigen Produkten viel schneller erreicht, als bei Gütern mit kurzer Lebensdauer.

Dennoch gibt es auch wirtschaftliche Aspekte, die für langlebige Produkte sprechen. Ist hinreichend Vertrauen vorhanden, lassen sich KundInnen von höherer Qualität und ansprechender Ästhetik überzeugen. Multifunktionale Güter sind praktisch und machen es nicht notwendig, für jede Tätigkeit ein eigenes Gerät zu besitzen. Durch den Verkauf langlebiger und multifunktionaler Güter können sich GründerInnen von der Konkurrenz deutlich absetzen.

### Langlebige Güter

Produkte setzen sich aus Gütern (Produkten im ‚klassischem Sinn‘) und Dienstleistungen zusammen. Kaum ein Produkt ist ein reines Gut oder eine reine Dienstleistung. Beim Verkauf des Gutes „Sonnenkollektor“ ist ein gewisser Dienstleistungsanteil vorhanden, wenn die Montage von der HerstellerIn übernommen wird. Ein Fortbildungsseminar besteht zum Großteil aus Dienstleistung, hat aber auch einen Güteranteil, wenn Seminarunterlagen ausgeteilt werden.



vgl. IAO: Die Dienstleistungen im Griff

Bei langlebigen Gütern besteht für Unternehmen die Chance durch Reparatur, Up-Grading und Wartung den Dienstleistungsanteil zu erhöhen und eine engere Beziehung zu ihren KundInnen einzugehen. Als Zusatznutzen profitiert die Umwelt.

Langlebige Produkte können sich für die ErzeugerInnen aber auch deshalb auszahlen, weil durch sie die Beziehung zu den KundInnen intensiviert wird. Damit Produkte auf lange Zeit genutzt werden können, müssen sie reparaturfähig sein. Dieses Service kann von den HerstellerInnen übernommen werden. Günstig erweisen sich auch Modulbauweisen, bei denen Einzelteile im Falle eines Gebrechens oder für die Anpassung an technischen Fortschritt ausgetauscht werden können. In all diesen Tätigkeiten steckt für die HerstellerInnen langlebiger Güter die Chance, auch in Zukunft von den KundInnen beansprucht zu werden. Somit erhöht sich der Dienstleistungsanteil bei den Produkten. Dadurch entsteht eine intensivere Beziehung, welche die AbnehmerInnen enger an das

Unternehmen bindet. Erfährt ein Gut einen solchen Wandel, wird eine größere Lerntiefe erreicht.

Das **Denken in Kreisläufen** ist eine weitere wichtige Ideen-Quelle für neue Unternehmen. Grundsätzlich gilt, dass darauf geachtet werden soll, dass ein möglichst hoher Anteil der Güter nach der Verwendung wiederverwertet werden sollen. Obwohl Fragen zur Wiederverwertung erst am Ende des Produktlebenszyklus stehen, sollten nachhaltige GründerInnen nicht erst dann, wenn es soweit ist, Überlegungen zur Wiederverwertung anstellen. Denken in Kreisläufen bedeutet, den Prozess „vom Schluss her“ zurückdenken. Prozesse und Güter sollten so designed sein, dass eine abermalige Verwertung am Ende keine Probleme bereitet.

Kreisläufe bei Erstellungsprozessen können von UnternehmerInnen von vorneherein geplant werden, um sich durch Kosteneinsparungen von der Konkurrenz abzusetzen. Ein Gütern sollte „von der Wiege bis zur Bahre“ durchplant sein, damit man kostengünstig und öko-effizient auf den Markt treten kann.

Nachhaltige GründerInnen können sich aber auch auf eine Stufe der Wiederverwertung konzentrieren und dort ihr Service anbieten. Die Quelle „Kreisläufe“ kann auf verschiedensten Niveaus Geschäftsideen bereithalten.

Der Verkauf öko-effizienter Technologien, die auf Kreislaufprinzipien beruhen, an andere Unternehmen kann ebenso ein interessanter Zukunftsmarkt sein.

**Wiederverwertung bei Gütern:**

**Nicht ein Kreislauf sondern mehrere Kreisläufe!**

*Bevor Güter wirklich in ihre Einzelteile zerlegt werden, können sie kaskadisch am nächstgelegenen Niveau wiederverwendet werden. Ein gesamter Lebenszyklus kann von einem Unternehmen organisiert werden. Es ergibt sich aber auch in jedem Kreislauf Geschäftsfelder, die von GründerInnen entdeckt werden können.*

**Kreislauf 1:** *Gebrauchte Güter können zurückgenommen und wieder in neuwertige Produkte aufgewertet werden.*

**Kreislauf 2:** *Können gebrauchte Güter nicht mehr in neuwertige umgewandelt werden, bietet sich eine Wiederverwendbarkeit auf der nächsthöheren Ebene an. (z.B. Second-Hand-Märkte, Kaskadennutzung etc.)*

**Kreislauf 3:** *Erst wenn eine allgemeine Wiederinstandsetzung oder ein Gebrauch auf niedrigerem Niveau nicht mehr möglich sind, sollte eine Wiederverwertbarkeit der einzelnen Bestandteile einsetzen. Auch das wirkt sich auf das Produktdesign aus. Ein nachhaltiges Gut muss leicht demontierbar und die Grundstoffe müssen einfach voneinander zu trennen sein. So kann sich die Verbindung hin zu Kreislauf 1 wieder schließen.*

#### 5.4.5 Ideen-Quelle „Regionale Vernetzung“

Viele der bisher angeführten Punkte bedingen automatisch eine intensivere Einbindung in einer Region – so etwa die Nutzung erneuerbarer Ressourcen aus der Region, oder Kundennähe, die sich durch verstärkte Serviceorientierung bei langlebigen Produkten ergibt. Auch die Schließung der Stoffströme durch Wiederverwendung und Recycling wird günstigerweise v.a. in der Region stattfinden. Dennoch kann die Regionalität auch als aktive Lernquelle für Geschäftsideen verwendet werden und sich deutlich in den Prozessen und Produkten niederschlagen. Wenn die Region die Geschäftsidee beeinflusst, fließt die Standortfrage früher als gewöhnlich in den Gründungsprozess ein.

GründerInnen nachhaltiger Unternehmen können sich vom Potenzial einer gegebenen Region inspirieren lassen. Sie können überlegen, worin die regionalen Stärken liegen. Diese werden auf unterschiedliche Bereiche verteilt sein:

- ☞ **natürliche Stärken:** Welche natürliche Ressourcen existieren? Welche Charakteristik weist die Landschaft auf? etc.
- ☞ **wirtschaftliche Potenziale:** Wie ist die Branchenstruktur? Wo ergeben sich Kooperationsmöglichkeiten (F+E, Marketing, Vertrieb, Einkauf...)? Wie weit ist Infrastruktur vorhanden? Müssen ArbeitnehmerInnen weite Strecken zu ihren Arbeitsplätzen pendeln? etc.
- ☞ **soziale Stärken:** Gibt es die Möglichkeiten regionales Identitätsgefühl mit dem Marketing zu verbinden? Welche Bewegungen oder Initiativen gibt es? Was können die Leute dieser Region gut, wofür sind sie bekannt? etc.

Führt man sich die unterschiedlichen Potenziale vor Augen oder erkennt man eine ungestilltes Bedürfnis in einer Region, können sich daraus interessante Geschäftsideen für Neugründungen ergeben.

***Nachhaltige Entwicklung bedeutet nicht Verzicht und Einschränkung. Vielmehr geht es darum, die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft so zu gestalten, dass auf Dauer eine größtmögliche Lebensqualität erreicht und gesichert werden kann. Lebensqualität ist direkt von der Gestaltung des Lebensraumes der Menschen abhängig. Dieser Lebensraum ist in aller Regel die Region, in der ein Mensch die sogenannten Daseinsgrundbedürfnisse (Wohnen, Arbeiten, Ernährung, Konsum, Freizeit, Bildung und Mobilität) wahrnimmt. Ansätze zur dauerhaften Sicherung der Lebensqualität müssen daher einen starken regionalen Bezug aufweisen.***

"Nachhaltige Entwicklung von Regionalwirtschaften",  
Dietmar Kanatschnig

Auch für junge Unternehmen, die die Gründungsphase abgeschlossen haben, wird die Region bedeutsam bleiben. Denn Unternehmen – auch wenn es sich um KMUs handelt – haben die Möglichkeit, das regionale Geschehen aktiv mitzugestalten. Anderer Unternehmen, seien es nun Lieferanten von Vorprodukten oder Abnehmer der eignen Produkte – können dazu inspiriert werden, auch ihre Aktivitäten nachhaltig umzugestalten. Durch eine gemeinsame Linie können wieder neue Absatzchancen entstehen.

Umgekehrt wird die Region auch von einem prosperierenden Nachhaltigkeitsunternehmen profitieren, da sie Arbeitsplätze schafft, Know-how in der Region verankert und Wertschöpfung erhält. Erkennt man, dass Unternehmen und Region in einer Symbiose zusammenleben und man über die aktive Gestaltung seiner sozialen, natürlichen und wirtschaftlichen Verbindung das Leben in der Region mitgestaltet, geht man über die Betrachtung des Produktes und seines Erstellungsprozesse hinaus. Durch diese Erkenntnis erweitert man die Sinnfrage „Wozu ist mein Unternehmen da?“ um eine weitere Antwort.

### 5.4.6 Ideen-Quelle „Orientierung am Bedürfnis“

Der Leitsatz „**Nutzen statt besitzen**“ orientiert sich ganz klar daran, dass es eigentlich nicht so sehr um den Besitz eines Gutes geht, sondern um ein Bedürfnis, das man damit befriedigen möchte. In diesem Zugang sind eine Vielzahl an möglichen Geschäftsideen enthalten. Anstatt ein Gut zu verkaufen, kann ein Betrieb ein Gut vermieten oder verleasen. Dadurch verfügt der Nutzer über das Gut nur solange, wie er es benötigt. Im Anschluss gibt er es zurück, wodurch der nächste Anwender darauf zugriff hat. Leerlaufzeiten wie bei normalen Gütern im Privatbesitz werden minimiert. Somit werden durch Verleih und Leasing die Güter in der Regel effizienter genutzt. Orientieren sich die vermieteten Güter auch noch am Prinzip der Langlebigkeit und Recyclierfähigkeit, entsteht ein großer Nutzen für die Umwelt. Beispiele für erfolgreiche Modelle zum Verleih oder Leasing sind Kopierer, Autos, Telefone, Videorecorder, Computer etc. Durch „Nutzen statt Besitzen“ wird zwar nicht das Produkt an sich verändert, wohl aber die Art und Weise, wie es ein vorhandenes Bedürfnis befriedigt. Eine Zusammenstellung von verschiedenen Möglichkeiten, wie man aus einem bestehenden Produkt unter Hinterfragen der eigentlichen Bedürfnisse zu einem neuen Geschäftsidee gelangen kann, gibt Tabelle 1 wieder.

**Es geht nicht darum, etwas zu besitzen, sondern etwas verwenden zu können.**

**Tabelle 1: Vom bestehenden Produkt zur nachhaltigen Bedürfnisbefriedigung**

<b>gegebenes Produkt</b>	Mineralkunstdünger	Automobil	Buch	Putzmittel
<b>dahinterstehendes Bedürfnis</b>	<b>Optimaler Ernteertrag</b>	<b>z.B. Transport zum Arbeitsplatz</b>	<b>Information &amp; Unterhaltung</b>	<b>Saubere Oberflächen</b>
<b>neue Lösung zur Bedürfnisbefriedigung</b>	<p><b>Düngecontracting</b> (konventionelle Lösung) Beratungsfirma bietet Techniken zur Gewinnsteigerung bei gleichzeitiger Düngemittelsparung (z.B. GPS-gestützter Düngereinsatzberechnung)</p> <p><b>Umstellungsberatung auf biologischen Landbau</b> Konzepte für ganzheitliche Lösungen; Kooperationsmodelle für Energiegewinnung, stofflich höhere Verwertung etc.</p>	<p><b>Telearbeitszentrum</b> Der Arbeitsplatz wird zu den Arbeitnehmern gebracht. Ein Telearbeitszentrum in der Peripherie wird errichtet.</p> <p><b>Carsharing-Börse</b></p> <p><b>Betriebliches Mobilitätsmanagement</b> (inkl. Verkehrs-Logistik-System gekoppelt mit den öffentlichen Verkehrssystemen)</p>	<p><b>Print on demand</b> d.h. das Buch wird nur bei Bedarf gedruckt</p> <p><b>"Booksharing" - Modelle</b> wie öffentliche Bibliotheken, Bücherzirkel etc.</p> <p><b>Veröffentlichung in anderen Medien</b> wie z.B. im Internet</p>	<p><b>Entwicklung von schmutzabweisenden Oberflächen</b></p> <p><b>Prozessberatung für Industrien, wie Verschmutzung im Vorfeld verhindert werden kann.</b></p> <p><b>Entwicklung von gesundheitlich und ökologisch unbedenklichen Putzmitteln auf Naturstoffbasis</b></p>

GründerInnen können aber noch tiefer aus der Ideen-Quelle „Orientierung am Bedürfnis“ schöpfen. Sie können durch **Ergebnisorientierung** eine Vielfalt an gänzlich neuen Geschäftsideen generieren. „Orientierung am Nutzen“ bedeutet dann: Man bleibt nicht dabei, Erstellungsprozesse zu verbessern oder Produkte zu verändern, sondern stellt sich die Frage: Welches Bedürfnis soll damit überhaupt befriedigt werden? Im Anschluss überlegt man, auf welche Art das angesprochene Bedürfnis noch befriedigt werden könnte, sodass sozialer Nutzen entsteht und ökologische Folgekosten verhindert werden. Dadurch können gänzlich neue Arten von Produkten und Dienstleistungen entstehen.

**Orientierung am Bedürfnis heißt letztendlich: Am Sinn eines gegebenen Produktes rütteln, um zu nachhaltigen Geschäftsideen zu kommen.**

Auf der letzten Seite seines Standardwerk "Mythos der Maschine. Kultur, Technik und Macht. Die umfassende Darstellung der Entdeckung und Entwicklung der Technik" schreibt Lewis Mumford: "Eine Gemeinschaft mit einer niedrigen Produktivität und einem hohen handwerklichen und künstlerischen Schaffensniveau wird auf Dauer materiell reicher sein als eine moderne Gesellschaft, in der die Industriegewinne in vergänglichen, unfruchtbaren Ausgaben verzettelt werden. Ausschlaggebend ist das Verhältnis von Produktion zum Schaffen von Werten."

#### 5.4.7 Ideen-Quelle "Lebensqualität, Gesundheit & Kreativität"

Ganz im Sinne des zuvor gesagten, sollen in dieser letzten Sammlung möglicher Ideen-Quellen für "Nachhaltiges Wirtschaften" weniger die technischen oder produktbezogenen Innovationsmöglichkeiten im Vordergrund stehen, sondern das weite Feld der sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Erneuerungsprozesse für eine nachhaltige Entwicklung. Schlagwortartig sind dies:

- **Demographische Entwicklungen** wie Überalterung, Versingelung, Migration, Bevölkerungsdynamik usw.
- Erhalt oder Steigerung der **Lebensqualität** in den wichtigen Daseinsgrundfunktionen wie Wohnen, Arbeit, Ernährung (Gesundheit), Freizeit, Mobilität, Bildung usw.
- Trend der weiteren **Urbanisierung** (Herausforderung "Sustainable Cities") bei gleichzeitiger "Entleerung" **ländlicher Räume** (Herausforderung: Nachhaltige Entwicklung von Regionalgesellschaften)
- **"Schlanker Staat"**, Verwaltungsvereinfachung, Reform öffentl. Institutionen etc.
- **Sozio-kulturelle Fragen** wie Integration, soziales Lernen, kulturelle Unterschiede (für Verhandlungen, Schulungen etc.)
- **Gender Mainstreaming**
- **Kunst** und Nachhaltigkeit: andere kreative Zugänge zum Thema Nachhaltigkeit

- **Bildung, lebenslanges Lernen**, e-learning, ganzheitliche Lernmethoden und -erfahrungen
- **Eine Welt - Entwicklungsfragen**, Globalisierungsfragen (Deregulierung, Liberalisierung), Global Governance usw.

Nachhaltige Unternehmensgründungen, die auf sozialen oder kulturellen Prozessen aufbauen, beruhen oft auf Innovationen aus dem technischen Bereich wie z.B. Rundfunk, Fernsehen oder Internet, die ihre Herkunft in technischen Erfindungen haben. Ihren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen verdanken sie jedoch sozialen Erfindungen wie Schulen, Bibliotheken und Rundfunkanstalten, die im Laufe der Zeit um die technische Innovation herum geschaffen wurden. Die große unternehmerische Herausforderung auf dem Weg in die nachhaltige Wissensgesellschaft besteht nun darin, entweder dabei zu helfen diese Institutionen weiterzuentwickeln, dass sie ihre Funktionen auch in bezug auf die neuen geänderten Bedingungen wahrnehmen können, oder sie entsprechend durch eigenes Angebot zu ergänzen bzw. zu ersetzen.

In der Zeit, in der Deregulierung, Liberalisierung und Privatisierung das politische Handeln prägen, mag der Ruf nach der Weiterentwicklung oder gar Unterstützung von öffentlichen Institutionen antiquiert erscheinen. Es kann durchaus sein, dass die neuen Märkte und Unternehmen irgendwann die Versorgung des zahlungskräftigen Teils der Bevölkerung erreichen. Aber dies wird eher lange dauern, und es wird mit Recht die Frage zu stellen sein, ob dieser Teil groß genug ist, um in absehbarer Zeit Lebensqualität und Arbeitsplätze zu sichern bzw. zu schaffen. Ganz zu schweigen davon, ob eine "durchökonomisierte" Gesellschaft wirklich nachhaltiger ist. Eine innovative Schiene bietet sich daher in einem geschickten Aufbau bzw. einer Bereitstellung der informationellen Grundversorgung im Gleichschritt mit den Modernisierungen des öffentlichen Sektors.

*Die Forderung, technologische Kompetenz mit den anderen Disziplinen zu verknüpfen, stellt hohe Ansprüche an die Lernbereitschaft von Personen und Organisationen. Wer sich vor dieser Herausforderung aber nicht drückt, verschafft sich Standortvorteile, die nicht leicht einzuholen sind, und braucht sich über seine Zukunftsfähigkeit weniger Sorgen zu machen.*

Leo A. Nefiodow: Der sechste Kondratieff

## 5.5. Die Ideen-Quellen und der Markt

Zusammenfassend kann folgendes festgehalten werden: Je größer die Lerntiefe, umso umfassender ist auch der Nutzen für die Nachhaltigkeit. Geringe Lerntiefen wie etwa die Ideen-Quelle Effizienz weisen gewisse Tücken auf. Wie bereits dargestellt, reduzieren sich durch Effizienzgewinne sowohl Umweltauswirkungen als auch Kosten eines Gutes. Wenn die Kostensenkung aber dazu führt, dass ungleich mehr Güter konsumiert und wieder weggeworfen werden, kann der Gewinn für die Umwelt komplett zunichte gemacht werden und es tritt der sogenannte **Rebound-Effekt** auf. Aus der Vergangenheit wissen wir: Die Effizienzrevolution frisst ihre Kinder! Denn trotz ständiger Verbesserung bei der Produktion hat der Umweltdruck zu- statt abgenommen.

**Vorsicht: Die Effizienz-Revolution frisst ihre Kinder!**

Ähnliche Probleme gibt es – wie bereits angedeutet – auch bei erneuerbaren Ressourcen. Ihr Einsatz kann im schlechtesten Fall negativere Auswirkungen auf die Umwelt haben, als die Verwendung endogenen bzw. fossiler Stoffe. Eine Kombination mehrerer Ideen-Quellen und vor allem die Anwendung großer Lerntiefen kann diesen Gefahren entgegenwirken, da sie eine „intelligente Askese“ und Suffizienz miteinbeziehen.

Grundsätzlich ist es problemlos möglich, dass für eine Geschäftsidee mehrere der oben genannten Quellen angezapft werden können. Nutzung erneuerbarer Ressourcen, Regionalität und Orientierung am Bedürfnis ergänzen sich beispielsweise sehr gut und können sich gegenseitig gut unterstützen. Welcher „Quellen-Mix“ nun aber tatsächlich zu einer guten Geschäftsidee taugt, kann nicht pauschal festgestellt werden und ist wesentlich von der vorherrschenden Marktsituation abhängig. Denn der Markt ist nicht für jede Geschäftsidee bereit. Das Risiko muss geschickt ausgelotet werden.

**Nachhaltige GründerInnen müssen bereits beim Entwickeln der Geschäftsidee die Marktverhältnisse berücksichtigen!**

*Es gibt mehrer Möglichkeiten, wie nachhaltige GründerInnen in Bezug auf ihre Konkurrenz in den Markt eintreten wollen:*

- **Direkte Konkurrenz:** neue MitbewerberInnen versuchen ähnliche Produkte anzubieten, setzen sich aber durch einige spezielle Merkmale (z.B. Effizienz) von den Konkurrenten ab.
- **Imitation:** Vorhandene Ideen werden aufgegriffen und in neuen Regionen oder Branchen eingesetzt (z.B. Beratungstätigkeit in bisher unerschlossenen Gebieten, Contractingmodelle in neuen Branchen).
- **Innovation:** Gänzliche neue Geschäftsideen wirbeln den Markt durcheinander. Die Konkurrenzsituation kann dann sehr indirekt sein – so treten etwa Telearbeitszentren in Konkurrenz zu Autoherstellern und Tankstellen. Die „Konkurrenz“ nimmt die Gefahr durch die Neugründungen meist nur zögerlich wahr und kann darauf mit den üblichen Gegenmitteln (Preisnachlass, neues Marketing etc.) auch nur sehr bedingt reagieren.

*Diese drei Möglichkeiten sind eng mit der Lerntiefe der Geschäftsidee verknüpft. Je tiefer die Lern-Quelle ist, desto eher wird die Strategie „Innovation“ zum Einsatz kommen.*

Dabei kann folgende Regel helfen: Je größer die Lerntiefe, desto mehr wird man sich von den Konkurrenten abheben, wodurch der Konkurrenzdruck abnimmt und die **Alleinstellungsmerkmale** überwiegen. Je geringer die Lerntiefe, desto weniger müssen die KonsumentInnen ihr Verhalten ändern, wodurch es mitunter leichter sein kann, Kundenakzeptanz zu erhalten.

Diese Tendenzen können ganz einfach erklärt werden. Je größer die Lerntiefe, desto kreativer und innovativer ist ein Gut oder eine Dienstleistung. Damit vergrößert sich der Abstand

**Durch innovative Leistungen können sich GründerInnen von der Konkurrenz absetzen.**

zu den KonkurrentInnen am Markt. Unterscheidet sich ein Angebot stark von den bisherigen Produkten, fällt es den MitbewerberInnen schwer, die Geschäftsidee nachzuahmen.

Ursachen dafür gibt es viele – mögen sie auf fehlendes Know-how, dafür notwendige Umstrukturierung in der Organisation oder mentale Barrieren („Das haben wir immer schon so gemacht!“) zurückgehen. So wird etwa ein Geräteerzeuger nicht so einfach

Contracting- oder Sharingmodelle aufbauen bzw. imitieren können. Das Alleinstellungsmerkmal bedingt durch größere Lerntiefe minimiert also den Konkurrenzdruck und hilft so das Risiko einer Gründung zu senken.

*Der weltweite Wettbewerb ist nur vordergründig ein Kostenwettbewerb, bei genauerer Betrachtung ist er schon längst ein Innovationswettbewerb geworden.*

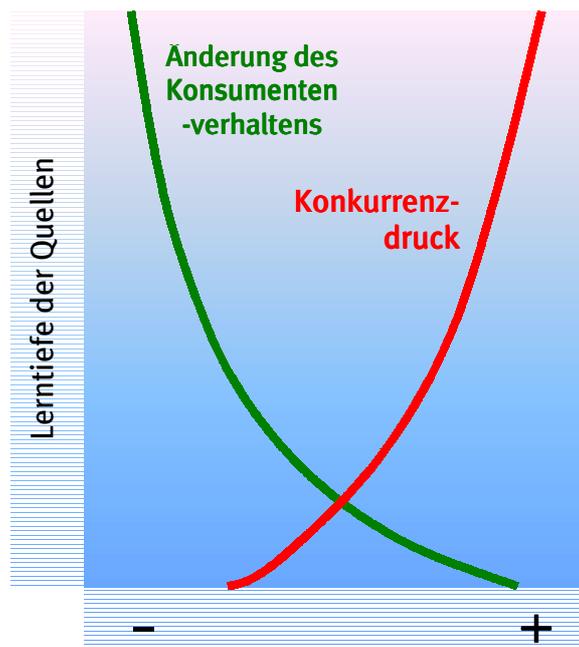
Arthur D. Little

Gleichzeitig müssen GründerInnen aber bedenken, dass mit einer zusätzlichen Lerntiefe die potenziellen KonsumentInnen ihre Einstellung und ihr Verhalten stärker ändern müssten. Während ein effizienter hergestelltes Produkt genauso

wie jedes andere konsumiert werden kann und wahrscheinlich aufgrund des Kosteneffektes gekauft wird, erfordern Produkte aus tieferen Ideen-Quellen auch ein Umdenken beim Konsumenten: Die Qualität erneuerbarer Ressourcen muss erkannt werden. Recycling erfordert eine Verhaltensänderung beim Entsorgen. Langlebige Produkte setzen voraus, dass KonsumentInnen die Güter eher reparieren lassen statt wegschmeißen, dass Patina als Wert erkannt wird und sie langfristige Kostenersparnisse kalkulieren können. Orientierung am Bedürfnis erfordert vielleicht sogar das radikalste Umdenken. Ein Auto nur zu nutzen statt zu besitzen, erfordert eine neue Einstellung zu Prestige und Status. Neue Problemlösungen stellen keine mindere Herausforderung dar: So verändert Contracting- oder Sharingmodelle die Art der Konsum(enten)gewohnheiten von Grund auf.

*Änderungen des Kunden- bzw. Nutzerverhaltens erfordert Bemühungen, Bewusstseinsbildung und Kommunikation.*

Untenstehende Abbildung zeigt zwei Kurven: Je mehr die Konsumenten ihr Verhalten an ein gewisses Produkt neu anpassen müssen, desto mehr Aufwand wird es benötigen, die Vorteile dieser Umstellung an die KundInnen zu kommunizieren (die Lerntiefe steigt; grüne Linie). Das ist natürlich grundsätzlich möglich, besonders wenn man eine enge Beziehung zu seinen Kunden pflegt. Dennoch bleibt ein Risiko – und dieses steigt je mehr vom derzeitigen Verhalten der KundInnen abgewichen wird. Gleichzeitig sinkt jedoch mit höherer Lerntiefe und damit höherem **Akzeptanzrisiko** bei den Kunden der Konkurrenzdruck durch andere Mitbewerber (niedrigeres **Konkurrenzrisiko**; rote Linie).



So gesehen wäre es vollkommen falsch, tiefe Ideen-Quellen als prinzipiell „besser“ einzustufen. Nicht jeder Markt ist für das nachhaltigste Angebot reif, wenn KundInnen oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen noch nicht dafür bereit sind. GründerInnen müssen jeweils für ihre Idee die Lage abschätzen und die KundInnen „abholen, wo sie sind“, um mit ihnen gemeinsam den weiteren Weg beschreiten zu können. Sie entscheiden darüber, aus welchen Quellen sie schöpfen wollen. Wichtig ist aus Sicht der Nachhaltigkeit jedoch, dass die richtige Richtung eingeschlagen wurde. Die Optionen für weitere Entwicklungen in Richtung Nachhaltigkeit (weitere, tiefere Ideen-Quellen) sollten aber im Hinterkopf behalten werden. Sie können relevant werden, wenn sich das Unternehmen einmal etabliert hat, Kommunikation mit den KundInnen zum Thema nachhaltiger Konsum aufgenommen wurde und lokale und regionale Rahmenbedingungen vom Betrieb aktiv verändert wurden.

***Die KundInnen abholen, wo sie sind! Weiterer Wandel in Richtung Nachhaltigkeit sollte aber aktiv verfolgt werden.***

## 6. Das Unternehmenskonzept

Haben GründerInnen eine gute Vorstellung von ihrer Idee und haben sie an ihr Begeisterung gefangen, sind sie bereit für den nächsten Schritt – die Konzeptphase. Damit beginnt man, die Idee auszufeilen, um sie auf ihre ökonomische Machbarkeit auszurichten. Es ist wichtig, dass vor dem **Unternehmenskonzept** ein deutliches Bild von der **Geschäftsidee** vorhanden ist. Sind nur vage Vorstellungen vorhanden, wird man sich bei der Erstellung des Unternehmenskonzepts in der Komplexität des Marktes verlieren.

*Wer kein klares Bild von seiner Geschäftsidee hat, wird sich in der Komplexität des Marktes verlieren.*

Bei der Konzepterstellung geht es nicht nur darum, die Geschäftsidee zu konkretisieren. In einigen Fällen wird die ökonomische Realität die ursprüngliche Idee verändern. Nachhaltige GründerInnen sollten daher in dieser Phase offen für Selbstkritik sein, damit sie Geschäftsidee, Kundenwünsche und Marktstruktur zu einem guten Konzept vereinbaren können. Zu starker, dogmatischer Idealismus kann hier die Gefahr beinhalten, dass die Lernfähigkeit eingeschränkt wird, indem manche Handlungsoptionen von vornherein ausgeklammert werden. Ziel dieser Phase ist es, persönliche Wertvorstellungen und wirtschaftliche Machbarkeit in Einklang zu bringen.

*Nachhaltige GründerInnen sollten in der Konzeptphase selbstkritisch, lernfähig und offen für viele Lösungen sein!*

Besonders die idealistischeren Gründungstypen sollten starken Wert darauf legen, ihre wirtschaftlichen Kompetenzen auszubauen. Nachhaltige GründerInnen sollten daher überlegen, ob sie einer grundsätzlichen „ökonomische Alphabetisierung“ bedürfen. Wissenslücken können durch Beratung und Schulung gefüllt werden. Es gibt viele Organisationen, die GründerInnen in der Konzeptphase begleiten. Es handelt sich dabei um Businessplanwettbewerbe, Gründungsinitiativen und -seminare, regionale Beratungsstellen, Hilfestellungen von Kammern und Verbänden etc. Aber auch das Hinzuziehen wirtschaftlich qualifizierter PartnerInnen kann die ökonomische Kompetenz bereitstellen. Für die Zeit direkt nach der Gründung kann das Anstellen wirtschaftlich geschulter MitarbeiterInnen eine Option sein. Diese Chancen sollten genutzt werden. Die Erfahrung aus Gründungen in der ‚Ökoszene‘ zeigt, dass viele Gründungen deshalb fehlschlagen, weil zuviel in die Idee investiert und das wirtschaftliche Denken bzw. ein solides Business-Konzept vernachlässigt wurde.

*Es gibt viele Möglichkeiten um wirtschaftliche Wissenslücken aufzufüllen.*

Mitunter kann in dieser Phase zu Tage treten, dass eine Unternehmensgründung gar nicht die beste Lösung ist, um die ursprüngliche Idee zu verwirklichen. Man sollte in dieser Phase daher auch noch für ganz andere Lösungen offen sein. Einige werden beispielsweise dahinter kommen, dass sie zuwenig Zugang zu Kapital haben, und werden sich daher mit ihrer Idee erfolgreich an bestehende Unternehmen wenden. Rechtzeitig einen anderen Weg einzuschlagen, ist ein Zeichen von Weisheit und bedeutet keinen Misserfolg!

*Ein Abbruch in der Konzeptphase ist noch immer besser als ein "solider" unternehmerischer Misserfolg!*

## 6.1. Marktanalyse

Die Marktanalyse befasst sich mit Konkurrenzsituation und Kundenbedürfnissen. Beide Aspekte wurden bereits zu einem frühen Zeitpunkt – bei der Entwicklung von Geschäftsideen – miteinbezogen. Nun geht es darum, sich ein genaueres Bild zu machen, um das zukünftige Angebot besser auf die Marktgegebenheiten ausrichten zu können.

### 6.1.1 Nachfrageanalyse

Im Gründungsleitfaden wurde auf die KundInnen schon bei der Ideen-Quelle „Orientierung am Bedürfnis“ eingegangen. Eine genaue Beschreibung der KundInnen wurde bisher aber noch nicht verlangt. Natürlich werden viele GründerInnen unbewusst schon lange ein Bild von den möglichen AbnehmerInnen in sich herumge-

*Unsere Bilder vom Kunden können naiv und idealistisch sein ...*

tragen haben. Jetzt gilt es jedoch, diese Vorstellungen offen zu legen, mit anderen zu diskutieren und darauf zu überprüfen, ob diese Bilder auch den Test der Realität bestehen. Dabei ist Vorsicht geboten! Wir neigen dazu, solange zu suchen, bis wir Indizien finden, welche die Bilder, die wir in uns tragen, bestätigen. Ein solches Vorgehen nützt nichts. Nachhaltige GründerInnen sollten so vorgehen, dass sie v.a. Dingen Beachtung schenken, die ihre bisherigen Annahmen irritieren könnten.

*... nachhaltige GründerInnen überprüfen ihre Vorstellungen deshalb kritisch!*

#### Arten von Geschäftsbeziehungen

- **B2C** (*business to customer*)
- **B2B** (*business to business*)
- **B2A** (*business to administration / politicians*)

Um die zukünftigen KundInnen besser kennen zu lernen, bietet es sich an, **Segmentierungen** vorzunehmen. Darin werden die Zielgruppe klar umrissen. Im B2C-Bereich beschreibt man die potenziellen KundInnen nach demographischen (Alter, Geschlecht...) und psychographischen Charakteristiken (Lebensstil, Persönlichkeit...).

Im B2B-Bereich hingegen werden andere Merkmale die möglichen AbnehmerInnen beschreiben, so z.B. Branche, Betriebsgrößen, wirtschaftliche Verfasstheit der Branche etc. Im B2A-Bereich wird es wichtig sein, jene Verwaltungseinheiten zu nennen und genauer zu beschreiben, die Interesse an dem konzipierten Produkt haben könnten (Struktur, Aufgabe, derzeitige politische Leitung...). Es empfiehlt sich, die Kundensegmentierung wirklich gewissenhaft – so wie es die Mittel erlauben – vorzunehmen.

Mitunter werden GründerInnen nach diesem Schritt ein anderes Bild von ihren zukünftigen KundInnen haben, ganz sicher wird es zumindest schärfer geworden sein. Diese Änderungen in der Wahrnehmung der GründerInnen machen es notwendig, nun auch die Annahmen über die Bedürfnisse der potenziellen AbnehmerInnen neu zu überdenken bzw. exakter zu machen. GründerInnen sollten ihr Produkt noch einmal mit den Augen der Zielgruppen betrachten und auflisten, welche Anforderungen das Angebot erfüllen muss, damit es attraktiv ist. Dabei kann man zwei Listen machen – eine für die **Must-haves** (Kriterien, die ein Produkt unbedingt erfüllen muss) und eine für die **Nice-to-haves** (Merkmale, die das Produkt noch etwas aufwerten würden).

*Das Produkt noch einmal mit den Augen der KundInnen sehen ...*

Mögliche Vorgangsweisen für diese Schritte könnten sein: Fragebögen, Interviews, Gruppendiskussionen oder In-Auftraggabe von Diplomarbeiten an der Uni. Auf jeden Fall sollten die Ergebnisse mit Freunden oder externen BeraterInnen (z.B. im Rahmen eines Businessplan-Wettbewerbs) besprochen werden. Sie helfen dabei, eventuelle Scheuklappen abzulegen, und machen darauf aufmerksam, falls grundlegende Aspekte außer Acht gelassen wurden.

Im Anschluss sollte man überlegen, ob man tatsächlich in der Lage ist, die Must-haves und dazu noch einige Nice-to-haves erbringen zu können.

All diese Etappen von der Segmentierung bis zur Liste der Must- und Nice-to-haves sollten bei jeder Art von Unternehmensgründung stattfinden. Es ist unumgänglich, sich ein umfassendes Bild von den aktuellen Marktverhältnissen zu machen. Nachhaltige GründerInnen belassen es aber nicht bei diesem Schritt. Denn: den Markt zu beobachten und

*Nachhaltige GründerInnen bleiben nicht dabei, sich nach den Kundenbedürfnissen zu richten! Sie gestalten gemeinsam mit den KundInnen Konsumgewohnheiten und Produktionsprozesse.*

sein Produkt entsprechend darauf auszurichten, ist im Grunde defensiv. Besonders Geschäftsideen die aus den tiefen Lern-Quellen schöpfen, würden niemals Wirklichkeit werden, wenn es bei diesem ersten Schritt bliebe. Grund ist, dass sie auf

einem progressiven Wandel des Konsumentenverhaltens beruhen. Fragebögen werden aber in erster Linie die aktuellen Interessen widerspiegeln – und diese werden zu einem großen Teil vom aktuellen Angebot der Konkurrenten beeinflusst sein.

Es ist daher wichtig, auch die Bereitschaft für einen etwaigen Wandel im Konsumentenverhalten zu erheben. Dafür werden sich Gesprächsrunden besser eignen, weil die Information dann in beide Richtungen gehen kann und nicht nur (wie bei Fragebögen) von den KonsumentInnen zu den GründerInnen fließt.

Weiters sollten sich nachhaltige GründerInnen hier bereits genau überlegen, wie sie die spätere **Kommunikation** zu den potenziellen KundInnen gestalten wollen, um Bewusstsein zu schaffen, Akzeptanz für das Produkt zu erhalten, Informationen auszutauschen und gegenseitige Lernprozesse anzustiften. Erst dann können sich nachhaltige GründerInnen klar werden, welche Must-haves sie verändern und gemeinsam mit den Konsumenten aktive gestalten können und welche sie (vorläufig) als gegeben hinnehmen müssen.

*Willst Du wissen, wie der Schuh passt, musst Du den fragen, der ihn trägt, und nicht den, der ihn herstellt.*

Aristoteles

**Authentizität** ist bei der angesprochenen Beziehung zwischen Kunden und Wirtschaftstreibenden ein zentraler Punkt. KundInnen suchen die Geschichten hinter den Produkten, die Überzeugungen, die Botschaft, mit der sie sich identifizieren können. Deshalb gibt es

*Wo kauft ihr selbst gern? Dort, wo ihr hinter dem Produkt den Menschen findet.*

in der Beziehung zu den Kunden keine bessere Werbung als den Unternehmer oder die Unternehmerin selbst. Oder wie es Konrad Bölicke ausdrückt: „Es gibt keine bessere Werbung als euch

selbst. [...] Wo kauft ihr selbst gern? Dort, wo ihr hinter dem Produkt den Menschen findet. Erzählt eure Geschichte, dann findet ihr Menschen, die mit euch eine Beziehung eingehen wollen.“ (Die Zeit, 03/2002, S.10)

Eine derartige Beziehung muss nicht unbedingt durch face-to-face Kontakte hergestellt werden. Das **Erzählen von Geschichten** sowie authentische, gegenseitige Kommunikation können auch im großen Rahmen organisiert werden.

## 6.1.2 Analyse der Konkurrenz

Nachdem nachhaltige GründerInnen die Kundensegmentierung vorgenommen, die Must-haves und Nice-to-Haves abgeklärt und sich die Gestaltung der Beziehung zu den KundInnen klargemacht haben, ist es erforderlich einen abermaligen Blick auf die Konkurrenz zu werfen. Durch eine genaue Vorstellung über die Kundenwünsche, Geschäftsbeziehung und das eigene Angebot ist es wesentlich leichter zu erkennen, wer die zukünftigen Konkurrenten sind und wo ihre Stärken und Schwächen liegen. Falls der Markt sehr groß und unübersichtlich ist, ist es am besten, sich auf folgende drei Konkurrenztypen zu konzentrieren: Die Großen, die Newcomer und die Absteiger. In Anbetracht der Konkurrenz ist es nun wichtig, die eigene Positionierung vorzunehmen. Fragen wie die folgenden stehen dabei im Mittelpunkt: Wo ist man sich ähnlich? Was will man imitieren? Wo unterscheidet man sich? Wodurch will man sich von der Konkurrenz absetzen? Dabei können mehrere Gesichtspunkte eine Rolle spielen: Zielgruppen, Kundenbeziehung, Image, Strategie, Vertrieb etc.

**GründerInnen müssen wissen, wie sie sich von der Konkurrenz unterscheiden wollen!**

**"Je ähnlicher wir uns werden, desto mehr Wert legen wir auf Unterschiede."**

*Alexis de Toquevilles*

## 6.2. Unternehmensziele

Jeder Gründer und jede Gründerin verfolgt langfristige Unternehmensziele. Es ist wichtig, dass diese transparent werden. Grundsätzlich gibt es viele Wege in die Selbständigkeit (vgl. nebenstehenden Textblock). Aber nicht alle vertragen sich mit der ursprünglichen Geschäftsidee, mit den Zielen des Gründers oder der Gründerin und mit der persönlichen Definition von Erfolg.

Erfahrungen zeigen, dass Unternehmensgründungen im Umweltschutz selten zu den High Potentials zählen. Es überwiegt die Kategorie der Life-Style-Enterprises. Über mögliche Ursachen gibt es nur Spekulationen.

Ein Grund könnte sein, dass (wie bereits besprochen) Unternehmensgründungen im Umweltschutz häufig wirtschaftliche Aspekte zuwenig berücksichtigen. Auch wird die Bereitschaft der KundInnen, für ökologische Produkte mehr zu bezahlen, meist überschätzt, da man den eigenen Idealismus auf die AbnehmerInnen überträgt. Tatsächlich stellt sich aber häufig sehr bald heraus, dass nur wenige gewillt sind, den Aufpreis für ökologische Pro-

### Die vier Kategorien von Gründungen

**Solopreneurs:** Diese UnternehmerInnen arbeiten alleine. Häufig bieten sie Dienstleistungen an, indem sie ihr Know-how zur Verfügung stellen (z.B. Beratung). Dadurch bleibt der Kapitalbedarf gering. Meist arbeiten sie zu Hause von einem PC aus. Oft beginnen sie ihre Tätigkeit neben einer fixen Anstellung, die ihnen Sicherheit bietet. Ihr Ziel ist es, auszuloten, ob das Potenzial vorhanden ist, sich zur Gänze selbständig machen zu können.

**Family Enterprises:** Ein klassisches Berufsfeld der Family Enterprises ist das Handwerk. Hier besteht bereits größerer Kapitalbedarf. Da die Wachstumsaussichten langfristig allerdings beschränkt sind, erfolgen selten Großinvestitionen.

**Life-Style Enterprises:** Diese Unternehmen teilen sich in zwei Gruppen auf. Die einen nützen kurzfristige Wind-of-opportunities und können so über Nacht reich werden. Langfristig können sie sich mit ihrer Geschäftsidee aber nicht am Markt behaupten. Ebenfalls zu den Life-style-Entrepreneuren gehören GründerInnen, denen es eher um Selbstverwirklichung als um Gewinnerzielung geht.

**High Potentials:** Diese Gründungen haben den höchsten Kapitalaufwand. Das langfristige Wachstum steht im Vordergrund. Häufig sind es Unternehmen, die Basisinnovationen erstmals breit nutzbar machen (z.B. Internetschopping durch amazon).

dukte zu bezahlen. Die tatsächliche Zielgruppe schränkt sich daher oft auf ein paar ‚Öko-Freaks‘ ein. Damit kann ein Unternehmen kein High-Potential werden.

Zu nachhaltigen Unternehmensgründungen, die ja vielerlei Vorteile anbieten und nicht nur vom Idealismus der KundInnen leben, gibt es dahingehend noch wenig Erfahrung.

Für nachhaltige GründerInnen ist es auf jeden Fall wichtig, sich für einen Weg bewusst zu entscheiden, mit etwaigen GeschäftspartnerInnen abzustimmen und auf die Ziele, die damit verbunden sind, hinzuarbeiten. Sollte ein Gründer oder eine Gründerin vorhaben,

**Nachhaltige, zukunftsfähige Entwicklung ist als Prozess zu begreifen, der eine kontinuierliche Anpassungen an neue Entwicklungen und Gegebenheiten erfordert.**

Fabrik der Zukunft, BMVIT

ein High-Potential-Entrepreneur zu werden, ist auf jeden Fall ein realistischer und sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan, der darlegt, wie eine Geschäftsidee für eine breite Zielgruppe interessant werden kann, ein wichtiger Schritt.

Wer langfristiges Wirtschaftspotenzial erlangen will, sollte in den Businessplan auch einfließen lassen, wie man plant, das Angebot weiterzuentwickeln, und wie man sich vor Ideendiebstahl schützen will.

Dauerhafter Erfolg eines Unternehmens wird auch dadurch bestimmt, dass laufendes Lernen und kontinuierlicher Know-how-Erwerb garantiert bleibt, damit auf die erste Geschäftsidee weitere zukünftige Anwendungen folgen können. Ob ein Unternehmen dauerhaft lernen kann, wird wesentlich von der Organisationsform bestimmt.

### **6.3. Organisationsform**

Neben der Festlegung auf eine Geschäftsform (GesmbH, KG, OEG ...) sollten GründerInnen auch Pläne zur Aufbau- und Ablauforganisation machen – besonders dann wenn sie zu den High Potentials oder den Life-Style-Entrepreneuren zählen wollen. Für Solopreneure und Family-Enterprises wird es genügen, einen der beiden Aspekt – nämlich die Ablauforganisation – zu betrachten.

#### **6.3.1 Ablauforganisation**

GründerInnen müssen eine klare Vorstellung davon haben, wie sie die Leistung erstellen und an die KundInnen vermitteln wollen. Eine sorgfältige Planung ist sinnvoll, da Schwierigkeiten oft in den Details versteckt sind. Bleiben diese unberücksichtigt, können die Kosten bei der späteren Kalkulation massiv unterschätzt werden. Daher ist es für GründerInnen wichtig, Schritt für Schritt die Wandlung vom Vorprodukt zum Endprodukt durchzuexerzieren. Zukünftige Dienstleistungsunternehmen sollten schon in dieser Phase ein klares Konzept davon

**Das Ablaufmodell eines nachhaltigen Unternehmens zeigt Schritt für Schritt ökonomische, soziale und ökologische Kosten auf, die bei der Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen auftreten.**

haben, was zwischen dem ersten Anruf, Fax oder E-mail eines Kunden und der letztendlichen Zahlung für den erbrachten Dienst zu geschehen hat. Für alle dieser Schritte sind die

Fragen: Wer, Was, Wann und Wie zu beantworten. Auf Basis der Antworten sollte ein Flussdiagramm bzw. ein **Prozessmodell** erstellt werden. Wichtig ist auch, dass eine letztendliche **Standortentscheidung** erfolgt, falls dies noch nicht in der Auseinandersetzung mit der Ideenquelle „regionale Vernetzung“ geschehen ist. Transportwege können die Ablauforganisation wesentlich beeinflussen.

Das bisher Beschriebene gilt für alle Gründungskonzepte. Wiederum verhält es sich so, dass dies alleine für nachhaltige GründerInnen nicht ausreicht. Denn für sie ist es genauso wichtig, für jeden dieser Schritte die Auswirkungen auf natürliche Umwelt und Menschen (MitarbeiterInnen, Anreiner, Menschen aus Entwicklungsländern...) zu berücksichtigen. Energie- und Materialflüsse sowie Risikoanalysen sollten daher das Prozessmodell ergänzen. Schließlich sollte bei Produktionsbetrieben das Flussdiagramm noch grob über den gesamten Produktlebenszyklus erstreckt werden, damit die sozialen und ökologischen Auswirkungen des Gutes „von der Wiege bis zur Bahre“ in die Überlegungen einbezogen werden können. Nachhaltige Buchführung beschränkt sich somit nicht nur auf das Transparentmachen von Geldströmen.

### 6.3.2 Aufbauorganisation

Aus einem gewissenhaften Prozessmodell wird ersichtlich, welche Tätigkeiten in einem nachhaltigen Unternehmen notwendig sind. Diese werden sich nicht stark von einem „klassischen“ Betrieb unterscheiden, da Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Marketing usw. genauso als Aufgaben anfallen werden.

**Wie wird entschieden?**

**Wie kommt man zu Informationen?**

**Wie weiß ich, wann ich handeln muss?**

**Wie spielen wir zusammen?**

Nachdem die wesentlichen Aufgaben identifiziert wurden, sollten sich GründerInnen einen Plan erstellen, wie diese Bereiche miteinander verknüpft werden sollten, damit sie ihren Auftrag optimal

erfüllen können. Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen müssen die Bereiche zusammenhalten und koordinieren. Auch dieser Schritt sollte nicht vernachlässigt werden, da auch bereits bei einem Unternehmen mit nicht mehr als sechs Personen Missverständnisse und schlecht strukturierte Abläufe die Produktivität stark behindern können. Werden fundamentale Fragen wie „Wer akquiriert?“, „Wer mahnt Zahlungen ein?“, „Wer überprüft die Liquidität des Unternehmens?“, „Und wie weiß ich, wann ich was zu machen habe?“ übergangen, werden über kurz oder lang Schwierigkeiten auftreten. Eine rudimentäre Klärung ist daher auch im Kleinen unabdingbar.

Dies mag für manche GründerInnen sehr starr und strukturierend anmuten. Nicht umsonst entscheiden sich viele zur Selbstständigkeit, damit sie endlich frei und kreativ tätig sein können. Das Skizzieren einer Ablauforganisation kann den Anschein erwecken, dass Freiheit, Motivation und Kreativität eines jungen Unternehmens mit einer solchen Planung schon von Anfang an erstickt werden könnten.

**Kreativität und Motivation brauchen das richtige Maß aus Freiheit und Struktur.**

Mit diesen Bedenken haben GründerInnen sicherlich recht. Eine Überreglementierung kann die Dynamik eines jungen Unternehmens zerstören. Trotzdem sollte nicht vergessen werden, dass sowohl Kreativität und Motivation ein gewisses Maß an Strukturen benötigen, in der sie sich entfalten können. Zuviel Chaos kann lähmend wirken. GründerInnen sollten sich zuerst Rat einholen, um das richtige Maß an Freiheit und Strukturiertheit in der Organisation zu finden.

GründerInnen größerer nachhaltiger Unternehmen sollten bei der Konzipierung der Aufbauorganisation bedenken, dass der Einbindung der MitarbeiterInnen eine besondere Rolle zukommt. Sicherlich – im Grunde genommen werden auch hier die Arbeiter und Angestellten in erster Linie hier sein, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, indem sie die Aufgaben erledigen, für die sie eingestellt wurden. Trotzdem sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass hinter jeder nachhaltigen Geschäftsidee, mit der die Existenz des Unternehmens gewahrt wird, auch ideelle Werte stecken. Nachhaltige Unternehmen können v.a. dann reüssieren, wenn sie den MitarbeiterInnen die Gelegenheit geben, sich mit dieser Idee zu identifizieren und die Arbeit als „sinnerfüllt“ zu empfinden. Erfahrungen in

**Nachhaltige Unternehmen bieten ihren MitarbeiterInnen sinnerfüllte Jobs und sind deshalb am Arbeitsmarkt attraktiv.**

Unternehmen, deren Geschäftsidee auf ideellen Werten basiert, zeigen, dass die MitarbeiterInnen dort besonders auf gute innerbetriebliche Information Wert legen. Genauso wollen sie, dass ihre Anregungen gehört werden und sie so ihren Teil zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen können.

Werden diese Chancen genützt, können entscheidende Nachteile von Unternehmensgründungen austariert werden. Denn: Besonders junge Unternehmen bedürfen erfahrener und kompetenter Personen, die noch dazu in der Startphase (aufgrund der fehlenden zeitlichen Kapazitäten der GründerInnen) ein hohes Maß an Flexibilität mitbringen sollten. Diese sind aber in der Regel teuer und frisch gegründete Unternehmen verfügen nicht über das Startkapital, sie anzustellen. Versprechen Unternehmensgründungen aber eine interessante, sinnerfüllte Arbeit, engagieren sich MitarbeiterInnen „not just for the money“.

Will man die ArbeitnehmerInnen langfristig behalten, sollten GründerInnen aber der Versuchung widerstehen, den Idealismus der MitarbeiterInnen auszunützen. Unternehmen sollten auch mit der „Humanressource“ nachhaltig umgehen. Ausgebrannte MitarbeiterInnen verweilen nicht lange und nehmen ihr Know-how wieder mit. Es geht also in erster Linie darum, **faire Jobs** zu schaffen, die den ganzen Menschen mit Herz und Seele fordern. Das ist ein wichtiger Beitrag zur Lebensqualität am Arbeitsplatz.

Für viele idealistische GründerInnen mag das Anbieten sinnverfüllter Arbeitsplätze selbstverständlich sein. Sie träumen häufig von basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen und Empowerment ihrer MitarbeiterInnen. Das wird aber nicht immer möglich sein, denn auch hier gilt es wiederum das richtige Maß an Freiheit zu finden. Mit zunehmender Professionalisierung / Spezialisierung werden hierarchische Strukturen notwendig. Oder anders ausgedrückt: Irgendwann braucht es einen Chef, der auch autoritär sein kann und fähig ist, schnelle Entscheidungen zu treffen.

**Informationsfluss und Beteiligung brauchen ein starkes Management.**

## 6.4. Kapital- und Finanzplan, Chancen und Risiken

Anhand von Marktanalyse, Prozessmodell und Aufbauorganisation können der wahrscheinliche Umsatz und die zu erwartenden Kosten abgeschätzt werden. Damit ist es möglich, einen Kapital- und Finanzplan aufzustellen. Manchmal wird sich erst in bei diesem Schritt weisen, ob ein Unternehmen auf die geplante Art und Weise realisiert werden kann.

Finanz- und Kapitalpläne sind aber auch Voraussetzung für jede Fremdfinanzierung. Es ist empfehlenswert, keine beschönigten Zahlen vorzulegen. Banken haben meist ein sehr gutes Gespür dafür, ob ein Finanzplan realistisch ist oder nicht. Gute Planungen sind ein Qualitätsmerkmal für GründerInnen. Es gibt viele Initiativen und Vereine, die GründerInnen in dieser Phase unterstützen. Eine solche Hilfe sollte kann sehr nützlich sein.

**Während etablierte Unternehmen in erster Linie Arbeitskräfte abbauen, schaffen Gründungen neue, qualitativ hochwertige Arbeitsplätze. Nachhaltige Unternehmen übernehmen durch seriöse Finanzierungen langfristige Verantwortung für ihre MitarbeiterInnen.**

Nachhaltige GründerInnen sollten besonderen Wert auf Seriosität und Ehrlichkeit legen. Mangel an Eigenkapital (einer der größten Stolpersteine für Unternehmensgründungen) und leichtfertiges Spekulieren machen langfristig wenig Sinn. Unternehmensgründer übernehmen die Verantwortung für die MitarbeiterInnen, die sie einstellen. Wer leichtsinnig mit dieser Verantwortung umgeht, riskiert seine eigene Zukunft, aber auch die seiner MitarbeiterInnen.

GründerInnen, die die erste Rohfassung ihres Businessplans vor Augen haben, sollten noch einmal die Chancen und Risiken ihres Unterfangens abwägen. Dabei kann man sich

**Eine Abwägung der Chancen und Risiken ist Bestandteil eines jeden seriösen Businessplans.**

Fragen wie die folgenden stellen: Welche Stärken hat das Konzept? Welche Schwächen? Welche Chancen gibt es und welche Gefahren? Wie sieht der Idealfall aus? Wie sieht das

Worst-Case-Szenario aus? Welche Kräfte arbeiten für einen Erfolg, welche dagegen? Wie können die Chancen genutzt, die Gefahren größtmöglich vermieden werden?

Eine Abwägung der Chancen und Risiken kann die Strategie noch einmal modifizieren. Eine Darstellung dieser Möglichkeiten ist Bestandteil eines jeden seriösen Businessplans.

### Methodenvorschläge

- **Testing:** Im Rollenspiel wird die Ablauforganisation durchgespielt. Man braucht dazu bloß „die Kunden“ und „den / die Unternehmer“.
- **SWOT-Methode:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – diese Punkte sind für die Gründungsidee übersichtlich darzustellen.
- Sich bei einem der zahlreichen **Businessplan-Wettbewerbe** anmelden, beraten lassen und aktiv mittun.
- **Gründungsleitfäden** verwenden (auch aus dem Internet in Form von e-learning Einheiten).



## 7. Schlussworte

Als Begleitaktivität zum Impulsprogramm "Nachhaltig Wirtschaften" wurde in Kooperation von UNIUN 2001 und dem Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie eine "Nachhaltig Wirtschaften - Gründungsinitiative" gestartet. Die vorliegende Broschüre ist ein direktes Ergebnis aus der wissenschaftlich - fachlichen Begleitung und Unterstützung dieser Gründungsinitiative durch das Österreichische Institut für Nachhaltige Entwicklung.

Wir beschäftigten uns dabei mit der Stimulierung, fachlichen Begleitung und Motivation von Unternehmensgründungen unter dem Aspekt einer Nachhaltige Entwicklung. Dabei wurden junge, gründungsinteressierte Akademiker im Zuge des UNIUN 2001 Programmes - in eine selbständige Zukunft begleitet. Die Teilnehmer erhielten in drei Stufen (1. Ideenfindung, 2. Zielkonkretisierung und 3. Businessplan) Intensiv-Trainings, Coachings und schließlich Betreuung in der Businessplanerstellung. Begleitend zu diesen Aus- und Weiterbildungsteilen wurde interessierten TeilnehmerInnen zusätzlich ein Qualifikationsprogramm für nachhaltige Firmengründungen sowie ein allgemein offener Businessplan-Wettbewerb angeboten. Die in Kooperation von UNIUN 2001 und dem BMVIT durchgeführte Aktion sollten ForscherInnen und WissenschaftlerInnen unterstützen, ihre Ideen im Bereich "Nachhaltig Wirtschaften" durch Betriebsgründungen umzusetzen.

Inhalt und Projektabschnitte des zugrundeliegenden Projektes mit dem Titel "Unterstützung der Nachhaltig Wirtschaften Gründungsinitiative" waren 1.) ein allgemeiner Qualifizierungsteil mit Vorträgen und Workshops, 2.) individuelle Beratungsgespräche und Einzelcoaching, 3.) Abwicklung, Evaluierung und Jury eines Businessplanwettbewerbs sowie 4.) die Erstellung des vorliegenden Leitfadens "nachhaltig gründen".

Nähere Informationen zu den genannten Initiativen finden Sie unter:  
[www.nachhaltigwirtschaften.at](http://www.nachhaltigwirtschaften.at)  
[www.uniun.at](http://www.uniun.at)

### *Am Ende ... eine chinesische Geschichte*

Ein Mann mit Namen Choni ging einmal über Land und sah einen Mann, wie er einen Johannisbrotbaum pflanzte. Er fragte ihn, wann das Bäumchen wohl Früchte tragen werde. "In siebzig Jahren." war die Antwort.

Da sprach Choni: "Du Tor! Denkst du, in siebzig Jahren noch zu leben und die Früchte deiner Arbeit zu genießen? Pflanze lieber einen Baum, der früher Früchte trägt, dass du dich noch daran freust!"

Der Mann antwortete: "Als ich zur Welt kam, aß ich von Johannisbrotbäumchen, ohne dass ich sie gepflanzt hätte, denn das hatten meine Väter getan. Habe ich nun genossen, wo ich nicht gearbeitet habe, so will ich einen Baum pflanzen für meine Kinder oder Enkel, dass sie davon genießen. Wir Menschen mögen nur bestehen, wenn einer dem anderen die Hand reicht."