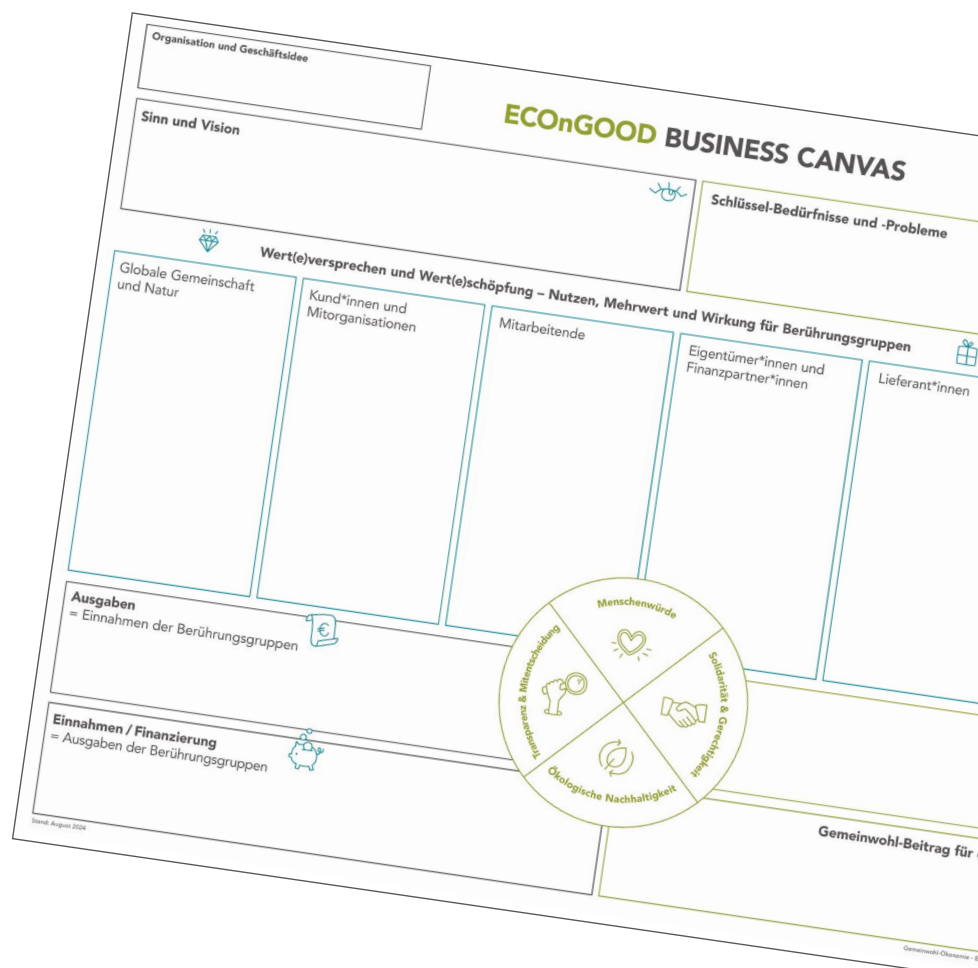


LEITFADEN

ECONGOOD BUSINESS CANVAS

Ein Werkzeug zur gemeinwohlorientierten Gründung



Stand: August 2024
Autor*innen: [EBC-Team](#)

Präambel

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

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

Ist eure Organisation¹ in der Startphase und ihr möchtet die Arbeit bereits von Beginn an auf Werte ausrichten? Oder möchtet ihr eine bestehende Organisation umgründen und an Werten des Gemeinwohls neu aufstellen, bevor ihr die Gemeinwohl-Bilanz erstellt? Dann hilft euch das EConGOOD Business Canvas (EBC) als Werkzeug für euer gemeinwohlorientiertes Geschäftsmodell.

Für die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) ist das übergeordnete Ziel des Wirtschaftens einer jeden Organisation **das gute Leben** für alle. Das beinhaltet folgende grundlegenden Elemente:

- Geld nicht als Zweck, sondern als Mittel zum Zweck, das Gemeinwohl zu maximieren
- Entwicklung einer finanziell gesunden Organisation
- Organische Entwicklung statt schnellem Wachstum und raschem Verkauf
- Kooperation statt Konkurrenz
- Agilität und Unternehmertum zum Erzielen von sozial-ökologischer **Wirkung**
- die Werte GWÖ:
 - » Menschenwürde
 - » Solidarität und Gerechtigkeit
 - » Ökologische Nachhaltigkeit
 - » Transparenz und Mitentscheidung



¹ Wir verwenden übergreifend den Begriff „Organisation“ für Unternehmen, Startups, Gründungen, Initiativen, Vereine, Projekte etc.

Was ist das EConGOOD Business Canvas?

Aus dem Englischen übersetzt steht Canvas für eine leere Leinwand. Alexander Osterwalder und Yves Pigneur haben den Begriff für ihr im Jahr 2011 entwickeltes **Business Model Canvas (BMC)** eingeführt und damit die Arbeitsweise von Organisationen in der Gründungsphase schlagartig verändert. Anstelle mechanistischer Businesspläne trat nun – zumindest als Vorstufe dazu – die gemeinschaftliche, iterative und kreative Entwicklung eines Geschäftsmodells anhand eines vorstrukturierten Posters. Im Fokus steht das Wertversprechen („Value Proposition“) einer Organisation an die Kund*innen, aus dem sich Design von Marktbearbeitung und Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung entwickeln.

Im Nachgang wurden Spezialmodelle und Abweichungen des BMC entwickelt, um unterschiedliche Anforderungen bei Gründungen abzubilden (z.B. Social BMC, Sustainable BMC). Alle diese Modelle fokussieren auf monetäre Wertschöpfung, Märkte und Ressourcen.

Die Gemeinwohl-Ökonomie sieht unternehmerisches Handeln im Kontext von Sinn, Vision, Werten und der Erzielung von Wirkung bei der Lösung sozial-ökologischer Herausforderungen. Sie betrachtet das Wirkungsgefüge der Organisation mit ihren Berührungsgruppen als Kooperation innerhalb eines Unternehmens-Ökosystems und nicht – wie zumeist in der Wirtschaft – als Wettbewerb zur Optimierung des eigenen finanziellen Ergebnisses.

Eine Arbeitsgruppe aus Berater*innen und Referent*innen der GWÖ hat das EConGOOD Business Canvas (EBC) entwickelt: eine Synthese aus den Vorteilen der Arbeitsweise des BMC und der ganzheitlichen Logik der GWÖ. Ein eigenständiges Tool für alle, die gemeinwohlorientiert gründen oder eine bestehende Organisation neu ausrichten wollen.

Leitgedanke ist, dass eine gemeinwohlorientierte Organisation Wertversprechen gegenüber möglichst vielen Akteur*innen aus den Berührungsgruppen und nicht allein gegenüber Kund*innen abgibt. Werden diese Wertversprechen bewusst gestaltet, bildet sich mit den Berührungsgruppen ein System gelingender Beziehungen, das die Resilienz der Organisation stärkt – eine wichtige Basis für regeneratives Wirtschaften und für den ganzheitlichen Unternehmenserfolg.

Mit dem EBC entwickelt ihr also für eure Organisation eine klare Position, wie diese durch die Umsetzung der Werte der GWÖ gegenüber allen Berührungsgruppen zum Gemeinwohl beiträgt. Auch wenn ihr eine bestehende Organisation werteorientiert ausrichten wollt, könnt ihr mit dem EBC arbeiten.

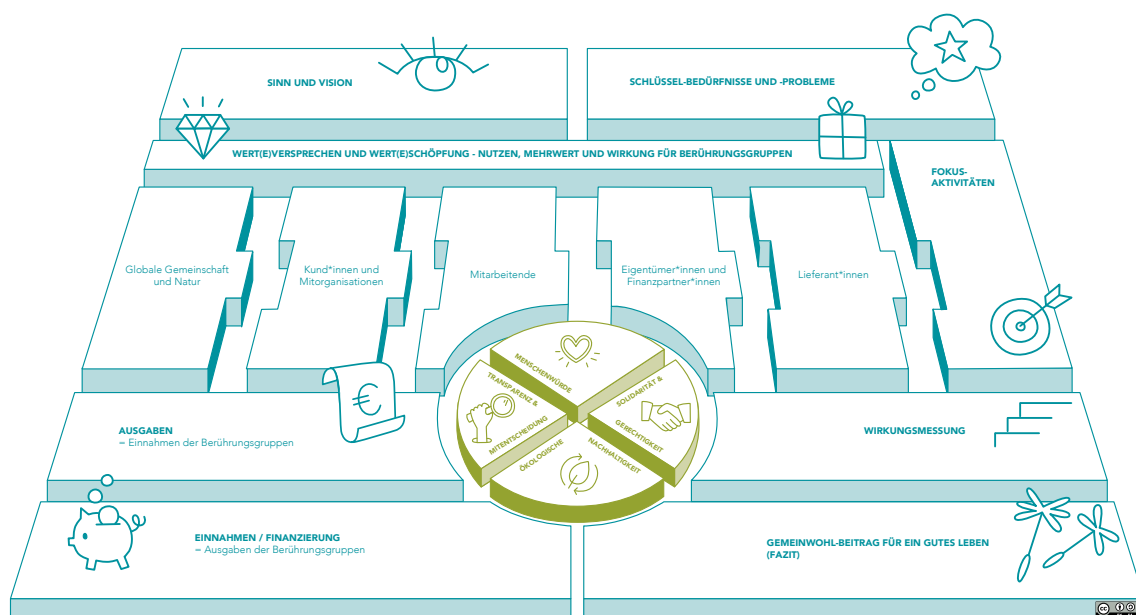


Bild: Das EConGOOD Business Canvas

Wie mit dem EConGOOD Business Canvas arbeiten?

Anwendung

Mit etwas Erfahrung in konzeptioneller Teamarbeit und diesem Leitfaden könnt ihr euer Geschäftsmodell selbst im Team entwickeln. Ein EBC-Poster (Format A0) oder ein Online-Whiteboard unterstützen euch im Prozess.

Das EBC-Strukturmodell ermöglicht euch den Einsatz neuer Arbeitsweisen und die Kombination mit Tools aus dem Design Thinking und der Geschäftsmodellentwicklung. Die Wahl einer für euch passenden Vorgehensweise ist essenziell, damit ihr das Geplante in Handlung überführt. Wenn ihr Rat oder Begleitung braucht, wendet euch an regionale GWÖ-Berater*innen oder an das [EBC-Team](#). Eine professionelle Begleitung vermeidet die eine oder andere Sackgasse, beschleunigt die Lernkurve und eröffnet euch die Sicht auf viele neue Herangehensweisen.

Noch ein paar Tipps:

- Das Canvas ist ein Modell, mit dem ihr eure Ideen strukturieren könnt. Wichtig ist, dass ihr pro Canvas nur eine Gründungsidee ausarbeitet. Um euch nicht zu verzetteln, solltet ihr euch immer auf die Kernaspekte konzentrieren. Die besten Strategien glänzen durch ihre Einfachheit.
- Nutzt unterschiedliche Farben, um jeweilige Akteur*innen bzw. Aktivitäten logisch zu trennen. Nutzt Haftnotizen, um Änderungen schnell und übersichtlich durchzuführen. Mit Bindfäden oder Verbindungslinien könnt ihr Querbezüge schaffen und die Rekursionen verbildlichen.
- Macht vor jeder weitgreifenden Änderung ein Foto oder einen Screenshot, um später die Entwicklung eurer Gründung zu verschiedenen Zeitpunkten nachvollziehen zu können.

Arbeitsschritte und Leitfragen

Am besten geht ihr in der Reihenfolge von oben links nach unten rechts vor (siehe Bild unten). Überprüft immer wieder durch Rekursionen und Querbezüge, ob sich in anderen Teilen des Modells etwas ändert, wenn ihr weiter fortschreitet. Achtet darauf, die Rollen der verschiedenen Akteur*innen gut zu unterscheiden.

Bei einer Genossenschaft kann beispielsweise ein*e Akteur*in Eigentümer*in, Mitarbeitende und Kund*in in einer Person sein, mit jeweils anderen, zum Teil sich widersprechenden Bedürfnissen. Durch regelmäßigen Perspektivenwechsel konkretisiert ihr Positionierungen und die Kommunikation mit den Akteur*innen.

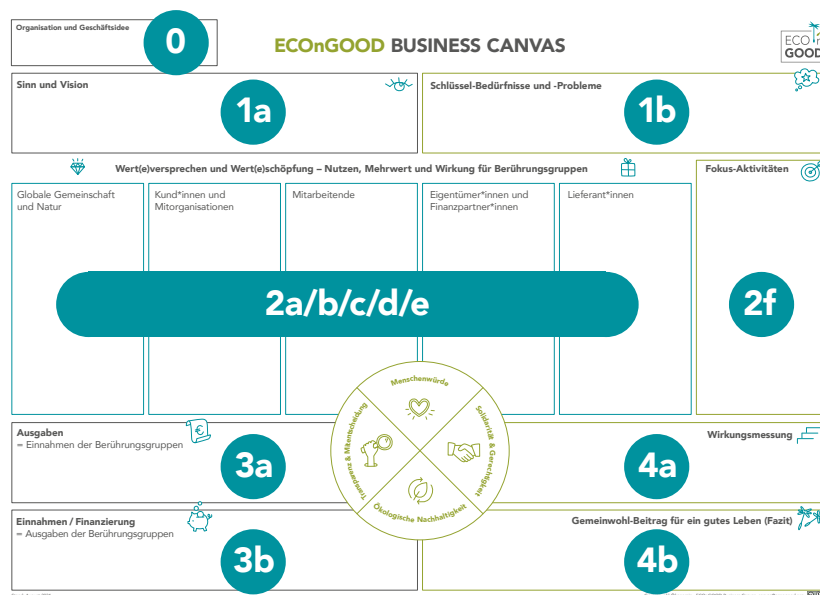


Bild: Empfohlene Arbeitsschritte mit dem EConGOOD Business Canvas

Schritt 0: Organisation und Geschäftsidee

Welchen Namen gebt ihr eurer Organisation? Ein Arbeitstitel genügt hier zunächst auch. Formuliert die originäre Geschäftsidee in einem prägnanten Satz. Im weiteren Verlauf könnt ihr beide anpassen und konkretisieren.

Schritt 1a: Sinn und Vision



Das EBC startet mit Sinn und Vision. Entweder habt ihr diese bereits für euch formuliert und **konsensiert**, oder ihr erarbeitet sie nun gemeinsam mit geeigneten Tools (Visionsreise, Storytelling, Moonshot etc.). So sind diese wichtigen Anker bei der Arbeit immer präsent und ihr könnt sie in den Rekursionen weiter schärfen.

Leitfragen:

- Was ist für uns der Sinn unserer Organisation – insbesondere mit Blick auf das Gemeinwohl?
- Welche kraftvolle Vision (nach innen und außen) haben wir von uns als gemeinwohlorientierte Organisation?

Schritt 1b: Schlüssel-Bedürfnisse und -Probleme



Mit dem EBC stellt ihr Bedürfnisse und Probleme aller Berührungsgruppen eurer Organisation an den Anfang und ermittelt aus diesen diejenigen, die eine Schlüsselrolle für euch haben. Das müssen gar nicht die Kund*innen sein. So war es für die Gründung der Genossenschaft **TEIKEI** nicht das Schlüssel-Bedürfnis und die Inspiration, den soundso besten Kaffee am Markt anzubieten, sondern den Kaffeefarmer*innen in Mexiko als Lieferant*innen eine Perspektive für ihren Beruf zu bieten und der Gesellschaft aufzuzeigen, wie Kaffee durch und durch fair und ökologisch hergestellt werden kann. Zitat: „Stell Dir vor, du nimmst Teil am Aufbau einer internationalen Community Supported Agriculture und bist Teil einer lebendigen Gemeinschaft.“²

Was meinen wir mit Berührungsgruppen?

Die GWÖ differenziert das Wirkungsfeld von Organisationen in fünf Gruppen, deren Akteur*innen die Organisation direkt oder indirekt beeinflussen können oder von denen die Organisation direkt oder indirekt beeinflusst wird:

- Globale Gemeinschaft und Natur
- Kund*innen und Mitorganisationen
- Mitarbeitende
- Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen
- Lieferant*innen

Listet die Menschen und Organisationen dieser Gruppen so konkret wie möglich auf. Gerade bei kleinen Organisationen kann es zu personellen Überlappungen kommen. Achtet daher auf die Rollen. Beim Beispiel des TEIKEI-Kaffees sind Kund*innen oft auch Eigentümer*innen (wenn sie Genossenschaftsmitglieder sind) und Mitarbeitende (wenn sie beispielsweise Entladung und Transport übernehmen). Die **Persona-Methode** kann euch dabei helfen.

Habt ihr alle möglichen Akteur*innen der Berührungsgruppen definiert, wählt ihr die für euch wesentlichen aus. Zum Beispiel unterstützt durch die **Stakeholder-Analyse**. Sammelt dann konkrete Bedürfnisse und Probleme. Arbeitet so die Bandbreite der Anforderungen an eure Organisation heraus. Bedürfnisse gehen oft einher mit Wünschen. Oder ihr fragt andersherum nach zu lösenden Problemen. Für die anschließende Auswahl der für den weiteren Verlauf wichtigsten Schlüsselemente könnt ihr beispielsweise **Systemisches Konsensieren** nutzen.

² Quelle: <https://www.teikeicoffee.org/projekt/>, abgerufen im August 2024

Leitfragen:

- Welche konkreten Personen oder Organisationen (sortiert nach den Berührungsgruppen) fallen uns ein? Welche davon sind für unsere erfolgreiche Gründung wesentlich?
- Welche Probleme lösen wir für diese Akteur*innen? Auf welche Schlüsselbedürfnisse wollen wir uns konzentrieren?
- Welche positiven wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zustände möchten diese Akteur*innen gerne erreichen?

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



Für jede der Berührungsgruppen, oder besser noch für alle Akteur*innen, arbeitet ihr nun anhand der Werte der Gemeinwohl-Ökonomie die angestrebten Wert(e)versprechen eurer Organisation heraus.

- Menschenwürde
- Solidarität und Gerechtigkeit
- Ökologische Nachhaltigkeit
- Transparenz und Mitentscheidung

Dabei könnt ihr euch den Wertekreis im Canvas als Drehscheibe vorstellen, mit der ihr die gesammelten Nennungen auf Vollständigkeit und Relevanz abgleicht. Die Werte-Betrachtung hilft euch, zu erkennen, wo es für die Umsetzung höherwertige Alternativen gibt, für die ihr dann eine bewusste Entscheidung treffen sollt.

Erläutert immer, wie die Wert(e)-Schöpfung erfolgt. Nutzen, Mehrwerte und Wirkungen beschreibt ihr dazu so konkret, wie es zum Verständnis nötig ist.

Als gemeinwohlorientierte Organisation wollt ihr Wirkung erzielen, also nicht nur nützliche Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, sondern Verhaltensänderungen hin zu einem guten Leben initiieren. Wir differenzieren in:

Nutzen ist das, was entsteht, wenn ein*e Akteur*in aus einer Berührungsgruppe von euch ein Produkt einsetzt oder eine Dienstleistung erhält. Der angestrebte Nutzen wird zwischen euch und der Berührungsgruppe i.d.R. vereinbart. Beispiel: Als Taxi-Unternehmen nutzt ihr euren Kund*innen durch Sicherstellung der Beförderung zum Ziel.

Mehrwert ist eine Eigenschaft eines Produkts/einer Dienstleistung, die über den reinen vereinbarten Nutzen hinaus geht und einen zusätzlichen positiven Effekt erzeugt, der euch oder eure Berührungsgruppen zur Zusammenarbeit motiviert und den Ausschlag gibt, warum wer mit wem zusammenarbeitet. Beispiel: Ihr setzt ein Pedal-getriebenes Elektrotaxi ein (*Twike*). Euren Kund*innen entsteht der Mehrwert von ökologischer Beförderung und eigener Aktivität.

Wirkung entsteht, wenn ein Produkt/eine Dienstleistung zuerst eine Bewusstseins-Veränderung und dann eine Verhaltensänderung bei der Berührungsgruppe, in deren Lebensumfeld und/oder in der Gesellschaft insgesamt bewirkt. Beispiel: Durch die eigene Erfahrung bei der Fahrt mit dem Pedal-getriebenen Elektrotaxi setzen sich die Kund*innen z.B. für solche Fahrzeuge in ihrem eigenen Betrieb ein.

Versucht als Essenz je Berührungsgruppe oder gar Akteur*in ein Wertversprechen zu formulieren – so wie ihr ein Wertversprechen für Kund*innen resp. den Markt entwickelt. Dieses Versprechen ist elementar für den Aufbau einer tragfähigen Beziehung und den Aufbau eines Netzwerks. Und last but not least: Welche der ermittelten Schlüssel-Bedürfnisse/-Probleme werden durch eure

Organisation überhaupt adressiert? Es ist möglich, dass Schlüssel-Bedürfnisse unbeantwortet bleiben oder Wert(e)schöpfungen gemacht werden, für die es keine Bedürfnisse gibt. Geht dem nach. So richtet ihr eure Organisation exakt auf die Bedürfnisse aus. Das Canvas lädt zu dieser rekursiven Arbeitsweise ein und sichert so ein stringentes Ergebnis.

Aber Achtung! Die Erfüllung von Schlüssel-Bedürfnissen kann zu Zielkonflikten führen. So ist es bei TEIKEI-Kaffee ein Schlüsselbedürfnis, mit den Kaffeefarmer*innen rege und persönlich zu kommunizieren. Das kann zu ökologisch fragwürdigem Flugverkehr zwischen Europa und Mexiko führen. Wägt das auf Basis der Werte ab und wählt den aus eurer Perspektive wertvolleren Weg. Systemisches Konsensieren ist für euren Prozess des Abwägens eine mögliche Methode.

Leitfragen:

- Welche Wirkungen möchten wir je Berührungsgruppe erzielen?
- Wie stiften wir durch unsere gemeinwohlorientierte Arbeit und durch das Umsetzen der GWÖ-Werte Nutzen und Mehrwert für jede unserer Berührungsgruppen?
- Wie machen wir das konkret, und wie arbeiten wir dabei mit den konkreten Akteur*innen zusammen?
- Welche der in Schritt 1b formulierten Schlüssel-Bedürfnisse/-Probleme gehen wir damit an?
- Welche Werteversprechen können wir unseren Berührungsgruppen gegenüber formulieren?

Schritt 2f: Fokus-Aktivitäten



Hier fokussiert ihr euch auf die im Moment wichtigsten Aktivitäten, um den Überblick über die Masse der erarbeiteten Ideen zu behalten. Die Fokus-Aktivitäten hängen immer vom Entwicklungsstand eurer Organisation ab. Überprüft diesen Schritt regelmäßig und sorgt immer wieder für neuen Fokus auf die anstehenden Aufgaben. Methodisch könnt ihr eine Fokus-Matrix³ verwenden, die ihr dann in eure Planungstools⁴ übernehmt.

Leitfrage:

- Auf welche aktuell wichtigsten und dringendsten Aktivitäten fokussieren wir uns – resultierend aus unseren Wert(e)versprechen?

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



Dieser Schritt erinnert mit der Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben an das bekannte BMC. Das EBC weitet den Blick,

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

Zunächst beschreibt ihr die größten erforderlichen Ausgaben der Organisation grob und betrachtet auch die Kosten von höher- oder geringerwertigen Alternativen, um euch bewusst für eine Lösung zu entscheiden. Dann betrachtet ihr die voraussichtlichen Einnahmen und die notwendige Finanzierung für eure Organisation in gleicher Logik.

Da dies der Anknüpfungspunkt zum finanziellen Businessplan ist, braucht ihr an dieser Stelle nicht in die Tiefe zu gehen. Ihr benennt die großen Blöcke, erkennt Zusammenhänge und trifft eine Einschätzung über deren Entwicklung in den ersten Jahren. Und ihr überlegt euch vorab, ob, wie und wie lange ihr mit Unterfinanzierung arbeiten wollt. Für den erfreulichen Fall stabiler Überschüsse überlegt ihr, wie ihr damit umgehen wollt und welche Entwicklungsphasen dann für euch anstehen.

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

⁴ Zum Beispiel Todo-Listen, Kanban-Boards oder OKR

Leitfragen zu Ausgaben:

- Was sind unsere fixen und variablen Ausgabenbereiche und Kostenarten?
- Wie sehen die Eckpunkte unserer gemeinwohlorientierten Kostengestaltung aus (Einkaufsleitlinie, Gehaltsleitlinie, Finanzierungsleitlinie, externe Kosten)?

Leitfragen zu Einnahmen und Finanzierung:

- Aus welchen Aktivitäten werden welche Einnahmen generiert?
- Wie gestalten wir unsere Preise gemeinwohlorientiert?
- Welche Form der Finanzierung wählen wir, und wie binden wir unsere Berührungsgruppen dabei ein?
- Welche Regel geben wir uns für den Fall, dass wir sehr gute Gewinne erzielen? Und welche für den Fall, dass die Einnahmen die Ausgaben über einen langen Zeitraum nicht decken?

Schritt 4a: Wirkungsmessung



Gemeinwohlorientierte Gründungen zielen auf Wirkungen in unterschiedlichen Berührungsgruppen ab und nicht nur auf Nutzen oder Mehrwert bei den Kund*innen. Diese Wirkungen habt ihr vorab je Berührungsgruppe individuell als Werteversprechen herausgearbeitet. Wie bei einer finanziellen Bewertung macht ihr nun diese Wirkungen sichtbar und messbar.

In diesem Feld listet ihr alle Wirkungen aus den Blöcken 2a-e auf, die mit Kennzahlen (KPIs) hinterlegt werden können und die ihr idealerweise bereits wertemäßig ausdrücken könnt (beispielsweise die Reduktion des CO₂-Ausstoßes oder die Ansiedlung neuer Arten auf eurem Gelände etc.).

Leitfragen:

- Anhand welcher Kennzahlen dokumentieren wir die angestrebten Wirkungen?
- Wie sollen sich die Wirkungen in einer absehbaren Zeit entwickeln?
- Wann, wie und durch wen wird das gemessen?

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



Nachdem nun fast das gesamte Canvas ausgearbeitet vor euch liegt, ist es Zeit innezuhalten. Rekapituliert alle Aspekte in Ruhe, prüft die Schlüssigkeit und zieht ein Fazit. Jede Wette, es gibt euch eine neue Sicht auf eure Pläne und Vorhaben!

Leitfragen:

- Welche Beiträge zum Gemeinwohl sind die wichtigsten für unsere Organisation ?
- Was war uns noch nicht bewusst, was wollen wir intensivieren ?
- Was unterlassen wir nun im Sinne des Gemeinwohls?

Viel Erfolg!

Wir hoffen, dass die Arbeit mit dem EBC euch neue Perspektiven eröffnet und Freude bereitet hat. Mögen eure Vorhaben einen Beitrag zum Gemeinwohl erwirken!

Weiterführende Informationen

In diesem Dokument verlinken wir mit Hyperlinks für Erläuterungen auf die österreichische Webseite. Nachstehend ein Überblick über die Webseiten im deutschsprachigen Raum:

- Webseiten der Gemeinwohl-Ökonomie in
 - » Deutschland: <https://germany.econgood.org/>
 - » Österreich: <https://austria.econgood.org/>
 - » Schweiz: <https://econgood.ch/>

- GWÖ-Berater*innen in
 - » Deutschland <https://germany.econgood.org/service/beraterinnen/>
 - » Österreich: <https://austria.econgood.org/berater-innen/>
 - » Schweiz: <https://econgood.ch/beraterinnen/>

- Für GWÖ-Mitglieder im Wiki: <https://wiki.ecogood.org/display/GENERAL/Ecogood+Business+Canvas>

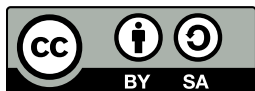
Redaktion, Weiterentwicklung und Feedback

Dieser Leitfaden wurde von uns als **EBC-Team** erstellt. Wir freuen uns über Rückmeldungen, Vorschläge und Praxisbeispiele. Mitglieder der Gemeinwohl-Ökonomie nutzen dafür bitte die Wiki-Seite (s.o.).

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

Lizenz und Nutzungsbedingungen

Das ECONGOOD Business Canvas sowie dieser Leitfaden sind als „Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)“⁵ lizenziert.



Für die Namensnennung reicht der Hinweis „ECONGOOD Gemeinwohl-Ökonomie/EBC-Team“.

Danksagung

Wir danken unseren Kolleg*innen aus der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung für die konstruktive Unterstützung während der Entwicklungsphase und in den ersten Piloteinsätzen, insbesondere der Arbeitsgruppe Innovation & Startups sowie den Berater*innen, die das Werkzeug intensiv in der Praxis getestet und uns wichtige Hinweise zur Verbesserung gegeben haben.

⁵ Mehr dazu unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Organisation und Geschäftsidee

ECONGOOD BUSINESS CANVAS



Sinn und Vision 

Schlüssel-Bedürfnisse und -Probleme 

 Wert(e)versprechen und Wert(e)schöpfung – Nutzen, Mehrwert und Wirkung für Berührungsgruppen 

Fokus-Aktivitäten 

Globale Gemeinschaft und Natur	Kund*innen und Mitorganisationen	Mitarbeitende	Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen	Lieferant*innen
--------------------------------	----------------------------------	---------------	--	-----------------

Ausgaben
= Einnahmen der Berührungsgruppen 

Wirkungsmessung 



Einnahmen / Finanzierung
= Ausgaben der Berührungsgruppen 

Gemeinwohl-Beitrag für ein gutes Leben (Fazit) 