



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Trainingsleitfaden

DECO - ENTER4FUTURE

**Entwicklung bedarfsoorientierter unternehmerischer
Kompetenzen und Aufzeigen von Chancen im
Unternehmertum**

**Aktivierung von Potenzialen für eine nachhaltige
wirtschaftliche Entwicklung in ländlichen Regionen**

Project period: 01/10/2024 - 31/12/2025

Project ID: 2024-1-DE02-KA210-VET-000255581



Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Relevanz und Zielsetzung	1
1.2 Hintergrund.....	3
1.3 Anwendung dieses Trainingleitfadens	4
1.4 Zielgruppe	6
1.5 Lernergebnisse.....	7
2 Slow Entrepreneurship	8
2.1 Konzept des langsamen Unternehmertums	8
2.2 Relevanz von Slow Entrepreneurship für den Berufsbildungssektor	10
2.3 Gute Praxisbeispiele & Erfolgsmodelle im Bereich Slow Entrepreneurship ...	11
2.4 Praktische Übungen zur Förderung von Slow Entrepreneurship.....	16
2.4.1 Gemeinsam ein Unternehmen aufbauen.....	16
2.4.2 Analyse und Zerlegung der Geschäftsideen der Teilnehmenden.....	19

3 Erstellung eines Geschäftsplans	22
3.1 Relevanz von Fähigkeiten zur Erstellung eines Geschäftsplans	22
3.2 Praktische Übung zur Erstellung eines Geschäftsplans	23
3.2.1 Erstellung eines Geschäftsplans	23
4 Finanzielle Bildung	28
4.1 Relevanz von finanzieller Bildung.....	28
4.2 Praktische Übungen zur finanziellen Bildung	30
4.2.1 Budgetplanung für Unternehmer	30
4.2.2 Preisgestaltung.....	33
5 Kommunikationsfähigkeit.....	36
5.1 Relevanz von Kommunikationsfähigkeiten	36
5.2 Interkulturelle Kommunikation	37
5.3 Öffentliches Reden	38
5.4 Praktische Übungen zu Kommunikationskompetenzen	39
5.4.1 Präsentiere deine Leidenschaft	39
4.2.2 Botschaft in Bewegung.....	41
6 Schlussfolgerungen	43
Referenzen	45

1

Einführung

Dieser Trainingsleitfaden wurde von MMT Academics mit Unterstützung und Rückmeldungen der Projektpartner für das Projekt DECO – ENTER4FUTURE – Developing need-based entrepreneurial competences and showing opportunities in entrepreneurship. Activating potentials for sustainable economic development in rural regions, 2024-1-DE02-KA210-VET-000255581, erstellt. Dieses Projekt wurde von der Europäischen Union kofinanziert.

Mitglieder des Konsortiums:

MMT Academics aus Deutschland – Koordinator des Projektes

Absentia APS aus Italien

Associação CHECK-IN - Cooperação e Desenvolvimento aus Portugal

Mano Europa aus Litauen

1.1

Relevanz und Zielsetzung

Dieser Trainingsleitfaden stellt einen Katalog von Kompetenzen vor und bietet einen flexiblen Rahmen spezifischer Fähigkeiten, die darauf abzielen, die unternehmerische Bildung zu stärken und eine unternehmerische Denkweise zu fördern. Die in diesem Leitfaden zusammengefassten Themen und zugehörigen Kompetenzen wurden im Projekt DECO – ENTER4FUTURE als besonders relevant für Lernende in der beruflichen Bildung (VET) identifiziert.

Ziel dieses Trainingsleitfadens ist es, die Fähigkeiten und die Eigeninitiative der Lernenden zu stärken sowie ihr Selbstvertrauen aufzubauen, insbesondere bei jenen, die im Unternehmertum unterrepräsentiert sind, wie beispielsweise Lernende aus

benachteiligten Verhältnissen oder weibliche Lernende. Unternehmerische Kompetenzen können neue berufliche Chancen eröffnen und mehr Lernende dazu inspirieren, Unternehmertum als berufliche Perspektive in Betracht zu ziehen. Die Förderung eines inklusiven Zugangs zu unternehmerischer Bildung stärkt nicht nur unterrepräsentierte Gruppen im Unternehmertum, sondern trägt auch zur Gleichstellung der Geschlechter im Unternehmertum bei. Gleichzeitig unterstützt sie die Entwicklung vielfältigerer und widerstandsfähigerer unternehmerischer Ökosysteme. Die in diesem Trainingsleitfaden vermittelten Fähigkeiten und Kompetenzen sind zudem auch außerhalb des Unternehmertums für die persönliche Lebensgestaltung von Bedeutung.

Darüber hinaus wird Unternehmertum zunehmend als wichtiger Motor für die Entwicklung ländlicher Regionen anerkannt. Durch die Förderung unternehmerischen Denkens und eine gezielte Kompetenzvermittlung trägt der Leitfaden dazu bei, lokales Potenzial zu aktivieren sowie den Erhalt und das nachhaltige Wachstum ländlicher Regionen zu unterstützen, insbesondere jener, die auf lokale Akteurinnen und Akteure angewiesen sind, um Infrastruktur aufrechtzuerhalten und langfristige Entwicklungsprozesse zu sichern.

Mit dieser Relevanz und Zielsetzung steht dieser Trainingsleitfaden im Einklang mit der von der Union of Skills vorgegebenen Ausrichtung sowie mit dem erneuerten politischen Rahmen der EU für die berufliche Aus- und Weiterbildung, der einen starken Schwerpunkt auf unternehmerische, überfachliche und nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzen legt, die auch in sich wandelnden Arbeitsmärkten relevant bleiben. Unternehmertum wird dabei als Querschnittskompetenz verstanden; die Lernaktivitäten sind darauf ausgerichtet, Eigeninitiative, finanzielle Urteilskompetenz, Kommunikationsfähigkeit und lokale Problemlösungskompetenzen zu stärken. Allesamt Kompetenzen, die in den aktuellen EU-Politiken zu Kompetenzen und lebenslangem Lernen ausdrücklich hervorgehoben werden. Der Fokus auf „Slow Entrepreneurship“ spiegelt die EU-Priorität für territorial verankerte Kompetenzökosysteme wider, in denen die berufliche Bildung zur lokalen wirtschaftlichen Resilienz beiträgt, anstatt kurzfristige Mobilität oder wachstumsgetriebene Modelle zu fördern. Module zu Geschäftsplanung, finanzieller Bildung und Kommunikation sind in ländliche und periphere Kontexte eingebettet und

leisten damit einen konkreten Beitrag zur Umsetzung der EU-Ziele, wie sie in der Empfehlung des Rates zur beruflichen Aus- und Weiterbildung (2020) sowie in aktuellen Aktualisierungen der europäischen Kompetenzpolitik festgelegt sind¹².

1.2 Hintergrund

Obwohl ein großer Teil der Jugendlichen in Europa eine berufliche Bildung absolviert, spiegelt sich dies nicht in dem Anteil von Unternehmerinnen und Unternehmern mit VET-Hintergrund wider. Diese Diskrepanz veranlasste die Projektpartner dazu, die unternehmerische Lücke unter Absolventinnen und Absolventen beruflicher Bildungseinrichtungen zu untersuchen und die von den Lernenden wahrgenommenen Hindernisse auf dem Weg zur Selbstständigkeit oder Unternehmensgründung zu analysieren. Besonderes Augenmerk wurde auf die Geschlechterlücke gelegt, da junge Frauen in unternehmerischen Karrierewegen noch weniger vertreten sind.

Dieser Trainingsleitfaden wurde auf Basis der zentralen Erkenntnisse aus unserer Desk Research und den durchgeführten Interviews sowie der Expertise der einzelnen Projektpartner in spezifischen Fachbereichen entwickelt. Im Rahmen von Aktivität 1 des Projekts bestätigte unsere Forschung, dass VET-Lernende in Deutschland, Italien, Portugal und Litauen mit einer Kombination aus strukturellen und erfahrungsbedingten Hürden im Bereich Unternehmertum konfrontiert sind. Die vier Schwerpunktbereiche des Leitfadens zielen darauf ab, direkt auf diese Herausforderungen zu reagieren, die Lernenden beim Aufbau wesentlicher Kompetenzen zu unterstützen und gleichzeitig inklusives und nachhaltiges Unternehmertum in ihren Gemeinschaften zu fördern.

Die in diesem Trainingsleitfaden vorgestellten Schlüsselkompetenzen können einen ersten Schritt darstellen, um unternehmerische Bildung einzuführen und die bei den Lernenden bestehenden Wissenslücken zu verringern. Die Aufnahme gezielter Module zu Finanzkompetenz und Geschäftsplanung geht direkt auf diese Lücken ein

¹ https://commission.europa.eu/education/skills/union-skills_en

² <https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training>

und vermittelt den Lernenden praxisnahe Werkzeuge, um Ideen in die Umsetzung zu bringen.

Ein weiteres zentrales Ergebnis betraf die spezifischen Herausforderungen, denen weibliche Lernende und Unternehmerinnen gegenüberstehen: Sie berichteten über geringe Repräsentation, eingeschränkten Zugang zu Unterstützungsnetzwerken und anhaltende geschlechtsspezifische Vorurteile – Probleme, die insbesondere in ländlichen Regionen bestehen. Als Reaktion darauf unterstreicht der Trainingsleitfaden die Bedeutung der Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten, nicht nur zur Stärkung von Selbstvertrauen und Präsentationskompetenz, sondern auch zur Verbesserung des Zugangs zu professionellen Netzwerken und zur Erhöhung der Sichtbarkeit in männerdominierten Bereichen.

Obwohl das Interesse an Unternehmertum unter VET-Lernenden hoch ist, zeigt die Forschung, dass Unternehmertum innerhalb der beruflichen Bildung selten strukturiert oder gefördert wird. Die Verankerung von „Slow Entrepreneurship“ als Kernkonzept im Leitfaden bietet ein alternatives Modell, das mit den Realitäten ländlicher Lernender in Einklang steht, nachhaltige Entwicklung, gemeinschaftsbasierte Initiativen und langfristige Resilienz über schnelles Wachstum oder Konkurrenz stellt.

1.3 Anwendung dieses Trainingsleitfadens

Der Leitfaden ist modular aufgebaut, sodass einzelne Themen von Bildungseinrichtungen, Lehrkräften oder Trainerinnen und Trainern ausgewählt und weiterentwickelt werden können. Anstatt sich auf abstrakte theoretische Modelle zu konzentrieren, legt die Entwicklung dieses Trainingsleitfadens den Schwerpunkt auf praktische Aktivitäten, die auch von VET-Anbietern außerhalb des klassischen Unternehmensunterrichts, beispielsweise in Projekten im Unterricht, genutzt werden können. Jede Kompetenz oder jedes Konzept enthält Hintergrundinformationen sowie praktische Übungen mit klaren Anweisungen und Leitlinien, wodurch Trainingssitzungen leicht geplant und durchgeführt werden können. Durch die Angabe

der benötigten Zeit und Materialien können Trainerinnen und Trainer den erforderlichen Ressourcenbedarf besser einschätzen.

Besondere Aufmerksamkeit wurde bei der Gestaltung dieses Trainingsleitfadens darauf gelegt, sicherzustellen, dass 1) Interesse an Unternehmertum geweckt wird, 2) die Entwicklung relevanter Kompetenzen unterstützt wird, und 3) praktischer Nutzen im Alltag der Lernenden besteht, auch über den unternehmerischen Kontext hinaus. Dieser Ansatz wurde gewählt, um sicherzustellen, dass das Training auch für Lernende Mehrwert bietet, die möglicherweise nicht die Absicht haben, ein eigenes Unternehmen zu gründen³.

Die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und die Erweiterung des Zugangs zur unternehmerischen Bildung erhöhen die Relevanz dieses Leitfadens für alle Lernenden, da die behandelten Kompetenzen für unterschiedliche Gruppen zugänglich, empowernd und relevant sind. Die Nutzung dieses Leitfadens unterstützt nicht nur die Entwicklung unternehmerischen Denkens, sondern hilft den Lernenden auch, Schlüsselkompetenzen zu erwerben, die auf den Alltag und zukünftige Karrieren übertragbar sind.

Dieser Trainingsleitfaden basiert auf vier Säulen, von denen jede auf die Entwicklung spezifischer Kompetenzen abzielt. Er beginnt mit der Einführung des Konzepts des *Slow Entrepreneurship*, um Lernenden zu vermitteln, dass es Wege gibt, Unternehmertum mit geringeren Risiken anzugehen. Die zweite Säule ist die Entwicklung eines Businessplans, die eng mit der ersten Säule verbunden ist und auf deren grundlegenden Prinzipien aufbaut. Die dritte Säule des Leitfadens ist die

³Die Idee, das eigene Leben wie ein Unternehmen zu führen, hat in vielen Bereichen der unternehmerischen Bildung Eingang gefunden. Dieses Konzept stellt eine Synthese aus Managementtheorie, Coaching, Unternehmertum und persönlicher Entwicklung dar. Ziel ist es, Individuen dazu zu ermutigen, ihr Leben mit größerer Eigenverantwortung, strategischem Denken und unternehmerischem Handeln – auch außerhalb der Geschäftswelt – zu gestalten.

In der deutschen Soziologie hat insbesondere Ulrich Bröckling dieses Phänomen untersucht, insbesondere im Zusammenhang mit Regierungstechniken, Subjektivierung und neoliberalen Selbstkonzepten. In seinem Werk „*Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*“ (2007) zeigt er auf, wie Individuen zunehmend dazu angeregt werden, sich wie eigenständige Unternehmen zu führen – etwa durch Zielsetzung (z. B. Karriereplanung), Selbstüberwachung (z. B. Effizienzsteigerung, Optimierung), Risikomanagement (z. B. Selbstpräsentation, Bewerbungen), Marketingstrategien (z. B. Personal Branding) und kontinuierliche Selbstverbesserung. Bröcklingbettet diese Annahmen in das neoliberale Paradigma ein, in dem das Individuum zur unternehmerischen Einheit wird, und hebt die zunehmende Bedeutung von Selbstregulierung und persönlicher Verantwortung im alltäglichen Leben hervor.

Finanzkompetenz, die für Lernende als besonders relevant identifiziert wurde, nicht nur aus persönlicher Perspektive zur Stärkung der individuellen Finanzkompetenz und Optimierung der Unternehmensfinanzen, sondern auch zur Risikominimierung durch solides Finanzmanagement. Zudem trägt sie zur Nachhaltigkeit und zum Wachstum von Unternehmen bei. Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere Unternehmerinnen beim Zugang zu finanziellen Ressourcen benachteiligt sind. Daher schafft die Sensibilisierung für diese Herausforderungen und die Schulung in Finanzkompetenz, zusammen mit den anderen im Leitfaden behandelten Fähigkeiten, eine umfassende und empowernde Lernmöglichkeit. Die vierte Säule des Leitfadens sind Kommunikationsfähigkeiten, die für Lernende in der beruflichen Bildung von zentraler Bedeutung sind. Effektive Kommunikation ist nicht nur eine grundlegende Kompetenz in nahezu allen Berufen, die es Lernenden ermöglicht, selbstbewusst mit Kundinnen und Kunden, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten sowie Klientinnen und Klienten zu interagieren, sondern auch eine Schlüsselqualifikation für angehende Unternehmerinnen und Unternehmer.

1.4 Zielgruppe

Die Unterrepräsentation von Unternehmerinnen und Unternehmern mit VET-Hintergrund deutet darauf hin, dass die aktuellen beruflichen Bildungsprogramme unternehmerische Bildung nicht ausreichend integrieren oder die spezifischen Barrieren, denen Lernende begegnen, nicht angemessen berücksichtigen. Infolgedessen verpassen viele VET-Lernende Chancen, unternehmerische Kompetenzen zu entwickeln, die ihre beruflichen Perspektiven verbessern und zur wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Region beitragen könnten. Die Schließung dieser Lücke ist entscheidend, um inklusives Unternehmertum zu fördern – insbesondere durch die Gestaltung maßgeschneiderter Trainings, die die besonderen Bedürfnisse von VET-Lernenden berücksichtigen und ihre Teilnahme an unternehmerischen Aktivitäten anregen.

Dieser Trainingsleitfaden richtet sich in erster Linie an Lernende, die nicht in betriebswirtschaftlich orientierten Programmen eingeschrieben sind. Ziel ist es, den

Zugang zu unternehmerischen Konzepten und Kompetenzen durch niedrigschwellige, praxisorientierte Ansätze zu erleichtern. Durch die Integration von praxisnahen Aktivitäten ermöglicht der Leitfaden eine flexible Umsetzung über verschiedene Sektoren hinweg und eignet sich sowohl für projektbasierte als auch für klassenzimmerbasierte Lernumgebungen.

Er dient als Werkzeug für Bildungseinrichtungen und Trainerinnen und Trainer im Bereich der beruflichen Bildung, um ihr Wissen zu vertiefen, ihre Lehrmethoden zu unterstützen und neue Ansätze zu finden. Bildungseinrichtungen und Trainerinnen und Trainer werden ermutigt, die Inhalte an ihre spezifischen Kontexte und Zielgruppen anzupassen.

1.5

Lernergebnisse

Die übergeordneten Lernziele dieses Trainingsleitfadens bestehen darin, Lernende mit unternehmerischen Kompetenzen auszustatten, sodass sie unternehmerische Aktivitäten selbstbewusst angehen können.

Durch die Umsetzung dieses Trainingsleitfadens werden die Lernenden dabei unterstützt, nachhaltige und verantwortungsbewusste Projekte zu entwickeln, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer und ökologischer Verantwortung in Einklang bringen. Lernende erwerben Finanzkompetenzen, die ihnen helfen, Ressourcen zu verwalten, realistische Budgets zu erstellen und finanzielle Risiken sowie Chancen zu planen. Die Lernenden werden befähigt, Businesspläne zu erstellen, die Marktanalysen und Finanzprognosen mit ethischer Entscheidungsfindung auf Basis der Prinzipien des Slow Entrepreneurship verbinden. Zusätzlich entwickeln sie interkulturelle Kommunikationskompetenzen, um respektvoll und effektiv mit Kunden und verschiedenen Stakeholdern zu interagieren, ihre Strategien an unterschiedliche kulturelle Kontexte anzupassen und inklusive Geschäftsbeziehungen zu fördern.

Jede praxisnahe Aktivität in diesem Trainingsleitfaden ist mit klaren Lernzielen gestaltet, die festlegen, was die Lernenden bis zum Ende der Aktivität wissen, können oder anwenden sollen. Dieser Ansatz unterstützt sowohl Trainerinnen und Trainer als

auch Lernende dabei, klare Ziele zu verfolgen. Klar definierte Lernziele ermöglichen eine objektive Bewertung der Lernergebnisse und tragen zur Qualitätssicherung sowie zu konstruktivem Feedback bei.

2

Slow Entrepreneurship

2.1 Das Konzept der langsamen Unternehmensgründung

Was ist Slow Entrepreneurship?

Um diesen Leitfaden nutzen zu können, ist es wichtig, das zugrunde liegende Konzept zu verstehen. Slow Entrepreneurship verankert Werte, die bewusst die Gründung und Führung eines Unternehmens in den Mittelpunkt stellen, das nicht primär auf schnelles Wachstum, permanente Innovation oder Skalierbarkeit ausgerichtet ist. Stattdessen zielt es auf Nachhaltigkeit ab, indem neu bewertet wird, was für die Gesellschaft – sowohl sozial als auch wirtschaftlich – von Bedeutung ist. Während klassische Unternehmen häufig auf rasche Expansion und hohe finanzielle Erträge fokussiert sind, basiert das Geschäftsmodell eines „Slowpreneurs“ auf langfristiger Wirkung und Investition, einer starken lokalen Verankerung sowie dem kollektiven und persönlichen Wohlbefinden.

Slow Entrepreneurship strebt Erfolg nicht allein über Arbeitstempo oder Wachstum an, sondern setzt sich bewusst mit der Frage auseinander, was nachhaltiges Wirtschaften bedeutet und wie wirtschaftliche Tätigkeit sinnstiftend sein kann. Das Konzept ist dem sogenannten „Slow Movement“ entlehnt, das unter anderem durch die Slow-Food-Bewegung inspiriert wurde und Werte wie den Respekt vor lokalen Traditionen, ökologische Nachhaltigkeit sowie das bewusste und sorgfältige Handeln betont.

Im unternehmerischen Kontext bedeutet dies ein klares Bekenntnis zu Qualität, den Aufbau von Vertrauen zu Kundinnen, Kunden und Partnern sowie einen

Arbeitsrhythmus, der Raum für Reflexion, Anpassung und Verantwortung lässt. Unternehmerinnen und Unternehmer, die diesem Ansatz folgen, orientieren ihre Geschäftsideen häufig an bestehenden Bedürfnissen der Gemeinschaft, am kulturellen Erbe oder an ökologischen Rahmenbedingungen, anstatt diese gezielt zu verdrängen oder zu „disrupten“. Ihre Projekte wachsen in der Regel moderat, bleiben eng mit ihrem regionalen Umfeld verbunden und entwickeln sich im Einklang mit den Menschen und Orten, denen sie dienen.

Slowpreneur bietet einen Lösungsansatz, indem junge Menschen befähigt werden, nachhaltige und innovative Unternehmen zu gründen und zugleich ihr persönliches Wohlbefinden durch das Konzept der „Entschleunigung“ zu fördern. Dieser Ansatz ermutigt junge Unternehmerinnen und Unternehmer, bewusst langsamer zu werden, zu reflektieren und nachhaltige Praktiken zu übernehmen, die sowohl ihre persönliche Entwicklung als auch die Resilienz ihrer Gemeinschaften stärken. Im Gegensatz zu konventionellen Entrepreneurship-Programmen verankert Slowpreneur Entschleunigung als zentrales Prinzip. Dadurch werden junge Menschen dabei unterstützt, den Druck von schnellem Wachstum und reiner Gewinnorientierung zu vermeiden und stattdessen zunächst Kreativität, Widerstandsfähigkeit und Wohlbefinden in den Mittelpunkt zu stellen.

In der Praxis kann Slow Entrepreneurship viele Formen annehmen. Es kann sich um ein Kleinstunternehmen im ländlichen Raum handeln, das eng mit lokalen Produzentinnen und Produzenten zusammenarbeitet, um traditionelles Wissen zu bewahren. Ebenso kann es als Genossenschaft auftreten, die Gewinne in gemeinschaftliche Initiativen reinvestiert, anstatt auf Expansion zu setzen. Auch Einzelunternehmen, die ihre Kundenzahl bewusst begrenzen, um Überlastung oder Burnout zu vermeiden und ihr Geschäftsmodell mit persönlichen Lebensentscheidungen in Einklang zu bringen, sind Ausdruck dieses Ansatzes. Was all diese Praktiken verbindet, ist nicht ihre Größe oder Branche, sondern das bewusste Bestreben, unternehmerische Entscheidungen mit ethischen Grundsätzen, sozialer Verantwortung und ökologischem Bewusstsein zu verknüpfen.

Dieser Ansatz findet insbesondere in peripheren und ländlichen Regionen großen Anklang, in denen traditionelle Formen des Unternehmertums oft weder realistisch noch wünschenswert sind. Slow Entrepreneurship bietet hier eine Gegenperspektive

zu extractiven Entwicklungsmodellen und orientiert sich stärker an territorialen Bedürfnissen sowie ökologischen Grenzen.

Europaweit formiert sich auf diese Weise eine stille Bewegung, die neu definiert, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen. Abseits der schnelllebigen Welt von Start-ups und Risikokapital entstehen kleinräumige Unternehmen, die langsam wachsen, lokal verankert bleiben und in ländlichen sowie abgelegenen Regionen Tiefe über Skalierung stellen. Diese Unternehmen streben nicht nach globalen Märkten, sondern reagieren auf die Bedürfnisse ihrer Gemeinschaften und auf Werte der Nachhaltigkeit.

2.2 Bedeutung von Slow Entrepreneurship für den Berufsbildungssektor

Da das Konzept des Slow Entrepreneurship noch relativ neu ist, muss seine Relevanz im Bereich der beruflichen Bildung zunächst sichtbar gemacht werden. Gleichzeitig steht es jedoch in engem Einklang mit den sich wandelnden Bedürfnissen von Lernenden aus Regionen Europas, die von Abwanderung, Arbeitslosigkeit oder demografischen Veränderungen betroffen sind. Entschleunigung und langsames Unternehmertum bieten ein alternatives Modell nachhaltiger wirtschaftlicher Tätigkeit, das gemeinschaftsorientiert und zukunftsgerichtet ist. Diese Werte machen den Ansatz besonders geeignet für VET-Lernende, die aufgrund ihrer Ausbildung häufig stärker an lokale Kontexte gebunden sind und im Vergleich zu Studierenden der Hochschulbildung geringere Mobilitätsmöglichkeiten haben.

VET-Lernende erwerben Kompetenzen, bei denen Fähigkeiten wichtiger sind als Skalierung, und schätzen handwerkliches Können, Pflegearbeit, kulturelles Wissen, Agrarökologie sowie weitere Bereiche, die eng mit beruflichen Qualifikationen verbunden sind. Slow Entrepreneurship ermöglicht es ihnen, ihre technischen und praktischen Fähigkeiten nicht nur als Instrumente für den Arbeitsmarkt zu betrachten, sondern als Grundlage für den Aufbau widerstandsfähiger und sinnorientierter Unternehmen. Zudem stammen viele VET-Lernende aus ländlichen, peri-urbanen oder wirtschaftlich benachteiligten Regionen, in denen traditionelle

Beschäftigungsmöglichkeiten begrenzt sind. Slow Entrepreneurship eröffnet hier die Möglichkeit, direkt zur eigenen Lebensgrundlage beizutragen und auf lokale Bedürfnisse zu reagieren – sei es in der Lebensmittelproduktion, im Gastgewerbe, im Handwerk oder im Dienstleistungssektor.

Auch soziale und ökologische Verantwortung spielt eine zentrale Rolle, da sie die Entwicklung eines nachhaltigen und ethischen Mindsets fördert, das angesichts zunehmender ESG-Anforderungen in vielen Branchen immer wichtiger wird. Die Integration dieser Prinzipien in VET-Lehrpläne unterstützt Lernende dabei, nicht nur arbeitsmarktrelevante Kompetenzen zu entwickeln, sondern auch unternehmerische Handlungsfähigkeit, die auf Umweltbewusstsein und gesellschaftlichem Engagement basiert.

2.3 Gute Praxisbeispiele und Erfolgsmodelle im Bereich Slow Entrepreneurship

Dieses Konzept ist zwar noch relativ neu in der Praxis und für neue unternehmerische Vorhaben mitunter schwer umzusetzen, da es vor allem abseits urbaner Zentren Anwendung findet, wo Fördermöglichkeiten und wirtschaftliche Chancen im Vergleich zu städtischen Regionen oft begrenzt sind. Im Folgenden werden einige erfolgreiche Beispiele vorgestellt, die veranschaulichen, was Slow Entrepreneurship ausmacht.

1. Sende Portugal – Ein Co-Living-Projekt im ländlichen Portugal

In den abgelegenen Bergregionen Nordportugals hat sich Sende⁴ als eindrucksvolles Beispiel für Slow Entrepreneurship etabliert. Im Mittelpunkt stehen hier nicht schnelles Wachstum oder marktorientierte Expansion, sondern Tiefe der Erfahrung, Gemeinschaft und eine enge Verbindung zum Ort. Aufbauend auf ihren Ursprüngen im ländlichen Galicien entschieden sich die Gründer bewusst gegen eine Skalierung durch Replikation oder Franchising. Stattdessen konzentrierten sie sich auf die

⁴ <https://www.sende.co/portugal>

Restaurierung verlassener Dörfer und die Schaffung von Räumen, in denen Menschen in einem anderen, entschleunigten Tempo denken, arbeiten und leben können. Auf diese Weise wurden vergessene ländliche Gebiete in lebendige Mikrozentren für Kreativität, Lernen und internationalen Austausch verwandelt.

Im Kern ist Sende mehr als ein Co-Living- und Co-Working-Projekt. Diese Formate dienen vielmehr als Instrumente zur Durchführung und Begleitung mehrtägiger Veranstaltungen, die auf menschlichen Beziehungen und einem gemeinsamen Zweck basieren. Jede Zusammenkunft beginnt mit gemeinschaftsbildenden Aktivitäten und informellem Austausch. Ein zentraler Schritt, um Vertrauen aufzubauen, bevor inhaltlich gearbeitet wird. Die Themen der Veranstaltungen reichen von Innovation und Unternehmertum über Konfliktlösung bis hin zu Bildungsdesign und werden häufig in Zusammenarbeit mit NGOs, Bildungseinrichtungen oder Unternehmen entwickelt, die einen reflektiven Raum fernab des Alltagslärms suchen. Teams kommen nach Sende nicht, um schneller oder effizienter zu werden, sondern um aus ihren gewohnten Strukturen auszubrechen und Fragestellungen in einer ruhigen, fokussierten Atmosphäre zu bearbeiten.

Der Erfolg von Sende liegt in der konsequenten Treue zu den eigenen Werten. Das Projekt ist bewusst klein geblieben und nutzt seine Größe als Stärke, um Nähe und Authentizität zu bewahren. Die Räume sind überschaubar, die Arbeitsrhythmen orientieren sich an den Jahreszeiten, und die Zusammenarbeit ist kooperativ statt transaktional. In einer von Beschleunigung und Skalierung geprägten Wirtschaftslandschaft zeigt Sende, dass nachhaltiges Unternehmertum langsam wachsen kann – mit Sorgfalt für das Land, für die Menschen und für die Zukunft des ländlichen Raums.



Kartendarstellung von Sende in Portugal, erstellt von Ena

2. NoceFresca – Künstlerresidenz auf Sardinien

NoceFresca⁵ ist eine Residenz in den ruhigen Dörfern des ländlichen Sardiniens und ein nachhaltiges Gastgewerbe-Netzwerk für internationale Künstlerinnen und Künstler. Sie bietet Kreativen aus aller Welt Zeit, Raum und einen passenden Rahmen, um zu reflektieren, zu schöpfen und sich auf einen entschleunigten Lebensrhythmus einzulassen.



Mit seiner engen Verbindung zu Land und Menschen verkörpert NoceFresca die Prinzipien des Slow Entrepreneurship: Der Prozess steht über der Leistung, die Verbindung über dem Konsum und Tiefe über der Größe.

⁵ <https://www.nocefresca.it/>

Das Projekt gilt als Best Practice im Bereich Slow Entrepreneurship, da es in einer nicht-touristischen Region angesiedelt ist, fest in der lokalen Gemeinschaft verwurzelt ist und die sardische Kultur durch menschlichen Austausch und die Revitalisierung ländlicher Räume fördert. Die Gastgeber legen Wert auf qualitativ hochwertige Erfahrungen, schaffen eine eng verbundene Künstlergemeinschaft und setzen auf sinnvolle Interaktionen statt auf Massenbeteiligung. Künstlerinnen und Künstler, die lokale Traditionen und Landschaften einbeziehen, tragen zur Erhaltung des sardischen Kulturerbes bei und stärken das Bewusstsein für die einzigartige kulturelle Identität der Insel. Die Residenz bietet ein unterstützendes Umfeld, in dem Kreative experimentieren und ihre Arbeiten entwickeln können, ohne dem Druck unmittelbaren kommerziellen Erfolgs ausgesetzt zu sein – ganz im Sinne der Prinzipien des Slow Entrepreneurship, bei dem der Prozess über dem Produkt steht.

Bei NoceFresca erhält jede Residentin bzw. jeder Resident einen ruhigen, voll ausgestatteten Arbeitsplatz im historischen Zentrum der sardischen Dörfer. Diese Räume sind mehr als Studios; sie öffnen den Zugang zu den Rhythmen, der Architektur und dem gelebten Erbe der Insel. Besonders bemerkenswert ist die enge Verbindung zur lokalen Gemeinschaft: Künstlerinnen und Künstler leben und arbeiten neben den Dorfbewohnern in Regionen, in denen Natur, Handwerk und Tradition Teil des Alltags sind. Diese Immersion fördert einen echten Austausch von Praktiken, Werten und Perspektiven, ohne die lokale Kultur zu entnehmen. Anstatt auf unmittelbare Ergebnisse zu drängen, setzt die Residenz auf Dialog und gegenseitige Bereicherung und verdeutlicht, dass Kreativität eine Form gemeinsamen Lebens sein kann.

3. Mannos – Nachhaltiges Netzwerk für sardische Kultur und Landwirtschaft

Mannos⁶ ist eine Initiative mit Sitz auf Sardinien, die neu definiert, wie Menschen mit Lebensmitteln, Land und lokalen Traditionen interagieren. Gegründet von Maria Giovanna Mereu, die nach Jahren im Ausland zu ihren Wurzeln auf der Insel zurückkehrte, ist Mannos weder ein typischer Bauernhof noch ein gewöhnlicher Laden. Vielmehr handelt es sich um ein lebendiges Netzwerk aus lokalen Produzentinnen und Produzenten, Handwerkerinnen und Handwerkern sowie Kleinbetrieben, die sich der

⁶ <https://www.mannos.it/>

Erhaltung der kulturellen und landwirtschaftlichen Identität Sardiniens durch nachhaltige, kleinteilige Praktiken verschrieben haben.



Im Zentrum des Projekts steht ein einzigartiges „Adoptionsmodell“. Einzelpersonen und Unternehmen können Olivenbäume, Bienenstöcke, Weinberge oder Kleinbauernhöfe adoptieren und erhalten authentische, saisonale Produkte von sardischen Produzentinnen und Produzenten, die nach traditionellen Methoden hergestellt werden. Diese direkte Verbindung zwischen Produzenten und Adoptierenden geht über reinen Handel hinaus: Sie schafft emotionale Bindung und Vertrauen, bringt städtische Konsumentinnen und Konsumenten näher an die ländlichen Produktionsrhythmen und fördert langfristige Unterstützung für lokale Ökosysteme und Handwerk.

Jede Adoption umfasst Geschichten, Updates und Pakete, nicht nur Produkte, sondern ein Stück sardisches Leben. Für Unternehmen bietet Mannos maßgeschneiderte Erlebnisse, die ethisches Schenken mit sozialer und ökologischer Wirkung verbinden. Firmen können im Namen von Mitarbeitenden oder Kundinnen und Kunden adoptieren, Besuche organisieren und sardische Werte wie Sorgfalt, Entschleunigung und Verantwortung in ihre Unternehmenskultur integrieren. Anstatt auf schnelle, unpersönliche Marketingstrategien zu setzen, lädt Mannos Unternehmen dazu ein, in Beziehungen zu investieren, die bodenständig, langsam und authentisch sind.

Mannos wächst nicht durch Kennzahlen oder internationale Skalierung, sondern durch seine Fähigkeit, Menschen wieder mit ihrem Ort zu verbinden. Landwirtschaft,

Storytelling und Identität werden in einem Modell verknüpft, das Kontinuität, Handwerkskunst und die lokale Wirtschaft fördert.

2.4 Praktische Übungen zur Förderung von Slow Entrepreneurship

2.4.1 Gemeinsam ein Unternehmen aufbauen

Dauer	3 Stunden
Ziele	<ul style="list-style-type: none">➤ Teilnehmende dabei unterstützen, eine Geschäftsidee zu entwickeln und zu definieren, die den Prinzipien des Slow Entrepreneurship entspricht.➤ Lernende begleiten, ihre Ideen in ein nutzbares Format zu überführen, das die Grundlage für eine Website, ein Poster oder eine kleine Kampagne bilden könnte.➤ Grundlegende Werkzeuge zur Analyse von Nutzerbedürfnissen, Marktumfeld und Wertschöpfung einführen.➤ Visuelles Denken, Zusammenarbeit sowie die Fähigkeit zu schnellem und reflektiertem Iterieren fördern.➤ Die Idee stärken, dass erfolgreiche Unternehmen aus klaren, lokal verankerten und sorgfältig durchdachten Konzepten entstehen.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none">➤ Eine klar formulierte Geschäftsidee, die auf echten Bedürfnissen basiert und nicht auf abstrakten Ambitionen.➤ Ein einfaches visuelles Prototyping, das die Kernbotschaft und das Gefühl des Unternehmens vermittelt.➤ Größeres Bewusstsein für die Werkzeuge und Schritte, die bei der Planung eines kleinen Unternehmens erforderlich sind.➤ Gestärktes Selbstvertrauen beim Formulieren von langsamen, nachhaltigen und lokal verankerten Ideen.

Gruppenzusammensetzung	Konzipiert für kleine bis mittelgroße Gruppen (20–25 Teilnehmende), um lebendige Diskussionen, gegenseitige Unterstützung und praktische Zusammenarbeit zu fördern.
Benötigte Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Whiteboards und Marker oder Flipcharts ➤ Hafnotizen und Stifte ➤ Computer oder Tablets mit Internetzugang (für grundlegende Marktanalysen) ➤ Prototyping-Materialien: Papier, Marker, Schere, Klebeband oder kreative Materialien wie Legos ➤ Optional: Canva, Figma oder einfache Skizzen-Vorlagen für digitales Prototyping
Tipps für Trainerinnen und Trainer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eine offene Atmosphäre schaffen und die Lernenden darauf hinweisen, dass es sich um ein kreatives Experiment handelt, nicht um einen Wettbewerb. ➤ Betonen, dass nicht „das nächste Startup“ gesucht wird, sondern sinnvolle, menschlich skalierbare Ideen. ➤ Teilnehmende dabei unterstützen, über das Tempo, den Zweck und die persönliche Relevanz ihrer Idee zu reflektieren.

Aktivitätsbeschreibung und Ablauf

Diese praktische Sitzung führt die Teilnehmenden durch die frühphasige Entwicklung einer kleinen Geschäftsidee. Allein oder in Paaren entwickeln die Lernenden ein Konzept, indem sie vier zentrale Schritte durchlaufen:

1. Identifizierung eines realen Problems
2. Vorschlag einer Lösung
3. Definition der Zielgruppe
4. Formulierung des einzigartigen Nutzenversprechens (USP)

Die Lernenden führen kurze Markt- und Wettbewerbsanalysen durch und erstellen anschließend einen einfachen Prototypen, der visualisiert, wie ihre Idee als Landingpage oder Präsentation aussehen könnte. Dieser Prozess fördert iteratives Denken, Experimentieren und eine enge Verbindung zwischen Zweck und Zielgruppe. Wichtig ist, dass die Lernenden daran erinnert werden, dass es sich um eine Arbeitshypothese handelt und nicht um ein fertiges Produkt. Das Ziel ist, den Prozess zu durchlaufen, nicht, alles „richtig“ zu machen.

Einheit	Aktivität	Dauer	Beschreibung
1	Brainstorming der Geschäftsidee	1 Stunde	<p>Die Lernenden identifizieren ein kleines Problem, das ihnen wichtig ist, schlagen eine durchdachte Lösung vor und definieren ihre Zielgruppe.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuls: „Was funktioniert in deiner Umgebung nicht gut, könnte aber mit etwas Aufmerksamkeit verbessert werden?“ ➤ Ermutigen Sie zu schnellen, einfachen Ideen – nicht zu viel nachdenken. ➤ Skizzieren Sie die vier Kernpunkte: Problem, Lösung, Zielgruppe und einzigartiges Nutzenversprechen (einzigartiger Aspekt des Produkts oder Alleinstellungsmerkmal).
2	Marktanalyse & Wettbewerbsüberblick	30 Minuten	<p>Die Teilnehmenden untersuchen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existiert dieses Produkt oder diese Dienstleistung bereits? • Wie wird es angeboten und an wen? • Was machen andere in diesem Bereich gut oder schlecht? • Was macht meine Idee langsam, einzigartig und lokal relevant? <p>Trainer-Tipp: Lenken Sie den Fokus auf den tatsächlichen Nutzen und die Passgenauigkeit statt auf eine imaginäre Skalierung. Wenn es etwas Ähnliches bereits gibt – großartig! Jetzt gilt es, es zu verbessern oder lokal anzupassen.</p>
3	Visuelles Prototyping	1 Stunde 30 Minuten	<p>Mit Papier, Markern oder digitalen Werkzeugen erstellen die Lernenden ein einfaches Mock-up ihrer Landingpage, eines Produktposters oder ihres visuellen Pitches.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorschlag: Verwenden Sie A4-Papier „Blöcke“ für jede Sektion (Überschrift, Bild, Angebot, Kundenmeinung etc.). • Bei digitaler Arbeit: Einfache Layouts in Canva oder handgezeichnete Wireframes sind ausreichend. • Bei physischen Produkten: Verpackung skizzieren oder mit Gegenständen modellieren. <p>Dieser Prozess macht die Idee greifbar und hilft gleichzeitig, Klarheit oder Unklarheiten im Denken sichtbar zu machen.</p>

4	Nachbesprechung	15 Minuten	<p>Dieser abschließende Schritt hilft den Teilnehmenden, über ihre Arbeit und das Erlebnis nachzudenken.</p> <p>Fragen der Moderation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie lief das Brainstorming? Gab es Überraschungen? ➤ Wo sind Sie ins Stocken geraten und warum? ➤ Fühlten Sie sich mit Ihrer Idee verbunden? Wirkte sie realistisch? ➤ Wie hat die Marktanalyse Ihre Entscheidungen beeinflusst – was haben Sie geändert oder beibehalten? ➤ Was hat Ihnen das Prototyping über die Kommunikation Ihrer Idee gezeigt? ➤ Was wäre Ihr nächster Schritt, wenn Sie mehr Zeit hätten?
---	-----------------	------------	---

2.4.2 Analyse und Zerlegung der Geschäftsideen der Teilnehmenden

Dauer	Ungefähr 3–4 Stunden
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lernende motivieren, die Prinzipien, Werkzeuge und Strategien des Slow Entrepreneurship auf reale Projektideen anzuwenden. ➤ Unterstützung bei der kritischen Bewertung von Geschäftskonzepten durch eine schrittweise Analyse. ➤ Die Bedeutung hervorheben, sich Zeit zu nehmen, um jede Komponente eines Unternehmens – Zielgruppe, Wirkung, Gemeinschaftsbezüge und Nachhaltigkeit – gründlich zu verstehen. ➤ Einen Raum für gemeinsames Lernen und kollaborative Weiterentwicklung schaffen. ➤ Teilnehmende dazu anregen, Erfolg nicht über Größe oder Geschwindigkeit, sondern über langfristigen Wert und Resilienz zu definieren.

Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ein vertieftes Verständnis dafür, wie die Prinzipien des Slow Entrepreneurship in der Praxis angewendet werden. ➤ Verbesserte Fähigkeit, Geschäftsideen durch Gruppenreflexion zu analysieren und anzupassen. ➤ Gestärktes Selbstvertrauen bei der Planung von Vorhaben mit Fokus auf langfristigen Wert, ökologisches Bewusstsein und lokale Relevanz. ➤ Entwicklung fundierterer und widerstandsfähigerer Projektkonzepte, die auf persönlichen und kollektiven Einsichten basieren.
Gruppenzusammensetzung	Ideal für kleine bis mittelgroße Gruppen (15–20 Teilnehmende), um eine fokussierte Analyse, sinnvollen Austausch und kollaboratives Lernen zu gewährleisten.
Benötigte Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Whiteboard und Marker oder digitales Präsentationstool ➤ Notizblöcke, Stifte oder Laptops für die Notizen der Teilnehmenden
Tipps für Trainerinnen und Trainer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wählen Sie eine Idee eines Teilnehmenden aus, die die Werte des Slow Entrepreneurship widerspiegelt: Verantwortung für die Gemeinschaft, Nachhaltigkeit, Verwurzelung im lokalen Kontext und langfristige Perspektive statt schneller Rendite. ➤ Moderieren Sie den Analyseprozess, um sicherzustellen, dass alle zentralen Elemente sorgfältig betrachtet werden. ➤ Fördern Sie offenen Dialog und aktive Beteiligung; legen Sie Wert auf reflektierte Beiträge statt auf Geschwindigkeit. ➤ Geben Sie konstruktives Feedback in Echtzeit und betonen Sie sinnvolle Verbesserungen statt Perfektion.

Aktivitätsbeschreibung und Ablauf

In dieser Sitzung werden die Teilnehmenden eingeladen, gemeinsam eine ausgewählte Geschäftsidee zu analysieren und ihre grundlegenden Elemente zu untersuchen. Ziel ist es, die Anwendung der Theorie des Slow Entrepreneurship auf praktische Kontexte zu vertiefen. Die ausgewählte Idee sollte idealerweise aus der vorherigen Übung stammen.

Einheit	Aktivität	Dauer	Beschreibung
1	Vorbereitung & Ideenauswahl	15 Minuten	Die Trainerin oder der Trainer wählt eine Geschäftsidee aus, die die Werte des Slow Entrepreneurship veranschaulicht: verwurzelt vor Ort, nützlich für eine echte Gemeinschaft und nicht auf schnelles Wachstum ausgerichtet. Die Lernenden werden in kleine Diskussionsgruppen aufgeteilt. Visuelle Hilfsmittel werden im Voraus vorbereitet, um den Analyseprozess zu unterstützen.
2	Präsentation der Geschäftsidee	30 Minuten	Der ausgewählte Teilnehmende (oder die Gruppe) präsentiert die Idee und hebt dabei Markt, Zielgruppe, Problemstellung und vorgeschlagene Lösung hervor. Die Gruppe wird ermutigt, Fragen zu stellen, Annahmen zu hinterfragen und „1 %-Verbesserungen“ vorzuschlagen – kleine, aber sinnvolle Anregungen zur Weiterentwicklung.
3	Dekonstruktion	1 Stunde	<p>Gemeinsam untersucht die Gruppe die Geschäftsidee:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer ist die Zielgruppe und welches reale Bedürfnis hat sie? • Auf welches Problem reagiert die Idee und warum ist es relevant? • Was ist das Nutzenversprechen und wie ist es einzigartig oder im Kontext von Slow Entrepreneurship relevant? • Wie positioniert sich die Idee im Vergleich zu ähnlichen lokalen oder traditionellen Alternativen? <p>In dieser Phase werden Werkzeuge wie Gruppen-Mapping, SWOT-Analyse und thematische Impulse verwendet, um die Reflexion zu leiten.</p>
4	Anwendung theoretischen Wissens	1 Stunde	Idealerweise können die Teilnehmenden jedes Element der Idee mit theoretischen Rahmenwerken verknüpfen (z. B. Empathiekarten, Kundenprofile, nachhaltige Geschäftsmodellentwicklung). Falls dies nicht möglich ist, kann der Schwerpunkt auf Slow Entrepreneurship liegen und darauf, wie „Langsamkeit“ in Designentscheidungen integriert werden kann.
5	Gruppendiskussion & Weiterentwicklung der Idee	1 Stunde	Moderierte Gruppenarbeit unterstützt die Überarbeitung des ursprünglichen Konzepts. Die Teilnehmenden arbeiten gemeinsam an Verbesserungen, um die Idee widerstandsfähiger, kontextbewusster und stärker an den Werten des Slow Entrepreneurship ausgerichtet zu gestalten.

6	Zusammenfassung & Abschluss	15 Minuten	<p>Die Gruppe überprüft die vorgenommenen Änderungen und hebt die wichtigsten Lernmomente der Sitzung hervor. Die weiterentwickelte Idee wird zur späteren Verwendung dokumentiert und innerhalb der Gruppe geteilt.</p> <p>Dieser reflektierende Raum ermöglicht es den Teilnehmenden, die Übung mit ihren eigenen Projekten und ihrem weiteren unternehmerischen Weg zu verbinden.</p> <p>Vorgeschlagene Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Was hat sich nach dieser Sitzung in Ihrem Verständnis von Geschäftsplanung verändert? ➤ Welcher Teil des Analyseprozesses hat Ihr Denken am meisten herausgefordert? ➤ Wie kann das, was Sie heute gelernt haben, auf Ihr eigenes Projekt oder Ihre eigene Idee angewendet werden? ➤ Was bedeutet „Wert“ für Sie jetzt, nachdem Sie Langsamkeit, Nachhaltigkeit und Wirkung berücksichtigt haben?
---	-----------------------------	------------	---

3 Erstellung eines Geschäftsplans

3.1 Relevanz von Fähigkeiten zur Erstellung eines Geschäftsplans“

Die Fähigkeit, einen Geschäftsplan zu erstellen, ist aus unternehmerischer Perspektive von großer Bedeutung, da sie sowohl als Fahrplan als auch als strategisches Werkzeug dient, um eine neue Geschäftsidee zum potenziellen Erfolg zu führen. Ein gut geplanter Geschäftsplan skizziert die Vision, Mission, Ziele, Zielgruppe, Wettbewerb, Marketingstrategien, finanzielle Prognosen und die operative Struktur des Unternehmens. Dies ermöglicht angehenden Unternehmerinnen und Unternehmern, ihre Ideen mit mehr Klarheit und Zielbewusstsein anzugehen.

Die Kompetenz, einen fundierten Geschäftsplan zu erstellen, hilft dabei, die Machbarkeit der Geschäftsidee kritisch zu bewerten, mögliche Herausforderungen zu identifizieren und die Ressourcen effizient einzuplanen.

Darüber hinaus ist ein Geschäftsplan essenziell, um potenzielle Finanzierungsmöglichkeiten zu sichern, da Investoren und Finanzinstitute ihn zur Bewertung der Tragfähigkeit und Rentabilität der Geschäftsidee heranziehen. Über externe Stakeholder hinaus fördert der Prozess der Erstellung eines Geschäftsplans die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmerinnen und Unternehmer und ermöglicht ein langfristiges Denken. Er hilft, zukünftige Risiken einzuschätzen, Fortschritte zu messen und Strategien anzupassen, während das Unternehmen wächst und sich die Marktbedingungen entwickeln.

Im Kern verwandelt die Fähigkeit, einen soliden Geschäftsplan zu erstellen, eine Idee in ein strukturiertes, umsetzbares und nachhaltiges Unternehmen.

3.2 Praktische Übungen zur Erstellung eines Geschäftsplans

3.2.1 Erstellung eines Geschäftsplans

Dauer	Ca. 2–4 Stunden (anpassbar)
Ziele	VET-Lernende mit praktischem Wissen und praxisnaher Erfahrung ausstatten, um einen grundlegenden Geschäftsplan zu erstellen – mithilfe interaktiver Aktivitäten.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none">➤ Die Teilnehmenden verstehen die zentralen Komponenten eines Geschäftsplans (z. B. Marktanalyse, Finanzierung, Marketing, Zielgruppen).➤ Die Teilnehmenden können das Business Model Canvas anwenden, um eine Geschäftsidee zu strukturieren.➤ Die Teilnehmenden sind in der Lage, ihre eigene Geschäftsidee mithilfe des Business Model Canvas zu entwickeln.

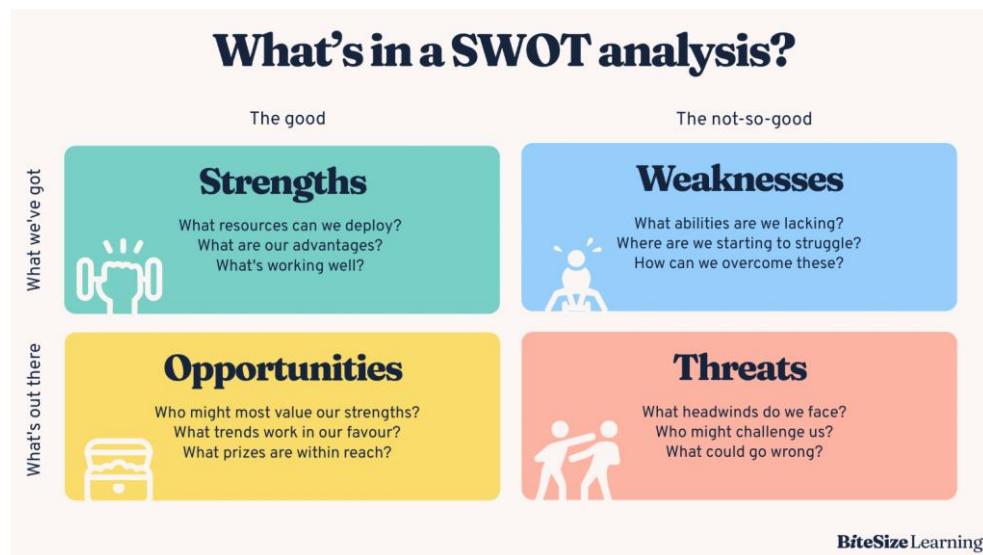
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Teilnehmenden können einen grundlegenden Geschäftsplan entwerfen (z. B. Executive Summary, Finanzplanung, Zielgruppenbeschreibung). ➤ Sie verstehen, wie Kosten, Einnahmen und Ressourcen in ein Geschäftsmodell integriert werden. ➤ Die Teilnehmenden können ihre Geschäftsidee klar und überzeugend präsentieren (z. B. in Form eines Pitches). ➤ Der Workshop fördert unternehmerisches Denken, Problemlösungsfähigkeiten und Teamarbeit. ➤ Er stärkt das Verantwortungsbewusstsein für die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der Geschäftsidee.
--	---

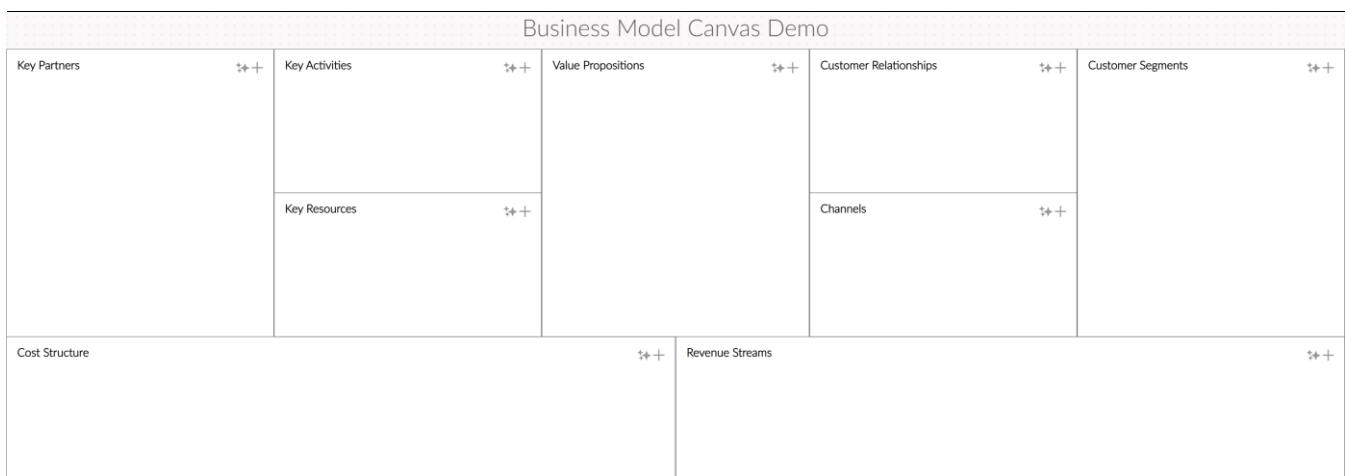
Aktivitätsbeschreibung und Ablauf

Einheit	Aktivität	Dauer	Beschreibung
1	Einführung	15 Minuten	<p>Die Trainerin oder der Trainer kann den oben stehenden Text nutzen, um den VET-Lernenden zu erläutern, warum die Fähigkeit zur Erstellung eines Geschäftsplans wichtig ist: Sie dient als strategisches Werkzeug, um eine Geschäftsidee strukturiert zu entwickeln, Risiken zu erkennen, Ressourcen effizient einzusetzen und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu planen.</p> <p>Überblick über die Komponenten eines Geschäftsplans</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vorstellung der SWOT-Analyse zur Einschätzung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Geschäftsidee. ➤ Einführung in das Business Model Canvas, um die Geschäftsidee systematisch zu strukturieren und zentrale Elemente wie Wertangebote, Kundensegmente, Kanäle, Einnahmen und Kosten sichtbar zu machen.
2	Generierung einer Geschäftsidee	30 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Teilnehmenden entwickeln einfache Geschäftsideen, entweder einzeln oder in Gruppen. ➤ Die teilnehmenden Personen stellen ihre Ideen in einer kurzen Präsentation vor, um Feedback zu erhalten und die Idee zu verfeinern.
3	SWOT Analyse	45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jedes Team führt eine SWOT-Analyse für seine Geschäftsidee durch. ➤ Vor der Analyse erklärt die Trainerin oder der Trainer kurz die vier Bestandteile der SWOT

			<p>(Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) und gibt 1–2 Beispiele für jede Kategorie.</p> <p>➤ Die SWOT-Analyse unterstützt die Lernenden dabei, kritisch zu denken und fördert eine ehrliche Diskussion über ihre Idee.</p>
4	Business Model Canvas	60 Minuten	<p>Nachdem die Teilnehmenden ihre SWOT-Analyse abgeschlossen haben, stellt der/die Trainer/in das Business Model Canvas vor:</p> <p>https://canvanizer.com/new/business-model-canvas</p>
5	Präsentationen & Feedback	45 Minten	<p>Each group presents their SWOT analysis and Business Model Canvas. It is important to emphasize that these tools serve as simple maps for any business idea, designed to help learners verify, refine, and strengthen their concepts before moving forward.</p>

Beispielvorlage:





Example template of business model canvas - canvanizer.com

Das Business Model Canvas ermöglicht eine systematische Betrachtung des Geschäftsmodells, sodass die Teilnehmenden Segment für Segment vorgehen können. Das bedeutet auch, dass man zunächst einen „Brain Dump“ machen kann, also die Segmente ausfüllen, die einem zuerst in den Sinn kommen, und anschließend die leeren Segmente bearbeiten, um Lücken zu schließen.

Die folgende Liste mit Fragen hilft den Teilnehmenden, Ideen zu brainstormen, verschiedene Varianten zu vergleichen und das Geschäftsmodell für die nächste Innovationsrunde zu entwickeln:

1. Key Partners / Schlüsselpartner

- Wer sind Ihre wichtigsten Partner/Lieferanten?
- Was sind die Motivationen für die Partnerschaften?

2. Key Activities / Schlüsselaktivitäten

- Welche Kernaktivitäten erfordert Ihr Wertangebot?
- Welche Aktivitäten sind besonders wichtig für Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen?

3. Value Proposition / Wertangebot

- Welchen Kernwert liefern Sie Ihren Kunden?
- Welche Kundenbedürfnisse erfüllen Sie?

4. Customer Relationship / Kundenbeziehung

- Welche Art von Beziehung erwartet der Zielkunde von Ihnen?
- Wie können Sie diese in Ihr Geschäft in Bezug auf Kosten und Format integrieren?

5. Customer Segment / Kundensegment

- Für welche Kundengruppen schaffen Sie Werte?
- Wer ist Ihr wichtigster Kunde?

6. Key Resources / Schlüsselressourcen

- Welche Schlüsselressourcen erfordert Ihr Wertangebot?
- Welche Ressourcen sind besonders wichtig für Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen?

7. Distribution Channel / Vertriebskanäle

- Über welche Kanäle möchten Ihre Kunden erreicht werden?
- Welche Kanäle funktionieren am besten? Wie hoch sind die Kosten? Wie lassen sich die Kanäle in Ihre und die Routinen Ihrer Kunden integrieren?

8. Cost Structure / Kostenstruktur

- Was sind die größten Kosten in Ihrem Unternehmen?
- Welche Schlüsselressourcen/-aktivitäten sind am teuersten?

9. Revenue Stream / Einnahmequellen

- Für welchen Wert sind Ihre Kunden bereit zu zahlen?
- Was und wie zahlen sie aktuell? Wie würden sie bevorzugt zahlen?
- Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtertrag bei?

4

Finanzielle Bildung

Finanzkompetenz kann für VET-Lernende eine Herausforderung darstellen, da sie häufig abstrakte Konzepte wie Budgetierung, Steuern oder Investitionen umfasst. Diese Themen können theoretisch wirken und als wenig relevant für die alltäglichen Erfahrungen der Lernenden erscheinen. Es ist daher wichtig, den unmittelbaren Bezug des Trainings bezüglich finanzieller Bildung herzustellen; andernfalls könnten Lernende die Motivation verlieren, wenn sie den direkten Nutzen finanzieller Fähigkeiten für ihr persönliches Leben oder ihre Karriereziele nicht erkennen.

Klare Erklärungen und praxisnahe Beispiele sind notwendig, um die Komplexität finanzieller Fachbegriffe zu überwinden. Zudem haben manche Lernende nur wenig Vorerfahrung mit finanzieller Bildung oder verbinden sie möglicherweise mit Stress oder Misserfolg. Traditionelle, vortragsbasierte Ansätze ohne praktische Übungen oder realitätsnahe Bezüge können das Thema uninteressant und wenig lebensnah erscheinen lassen.

Um diese Barrieren zu überwinden, sollte finanzielle Bildung interaktiv, nachvollziehbar und auf den Hintergrund sowie die Ziele der Lernenden zugeschnitten sein. Die Einbindung praktischer Beispiele, Storytelling und Anwendungen aus der Praxis kann das Engagement und Verständnis der Lernenden deutlich steigern.

4.1

Relevanz von finanzieller Bildung

Der Bedarf an Schulungen zur Finanzkompetenz wird allgemein als eine Schlüsselkompetenz anerkannt, um Barrieren auf dem Weg zu unternehmerischen oder freiberuflichen Karrierewegen zu überwinden. Sie ist insbesondere für VET-Lernende von großer Bedeutung, vor allem für weibliche Lernende in ländlichen Regionen. Häufig erschweren eingeschränkter Zugang zu Netzwerken, das Fehlen positiver Vorbilder, begrenztes Finanzwissen und fehlende lokale Ressourcen die

Gründung und Aufrechterhaltung eines Unternehmens. Die Förderung der Finanzkompetenz vermittelt den Lernenden grundlegende Fähigkeiten wie Budgetierung, Planung, Investitionen und Risikomanagement – Kompetenzen, die entscheidend für die Entwicklung tragfähiger Geschäftsideen und für die erfolgreiche Führung einer selbstständigen Tätigkeit sind. Für weibliche Lernende in ländlichen Regionen tragen diese Fähigkeiten nicht nur zur wirtschaftlichen Unabhängigkeit bei, sondern fördern auch die aktive Mitgestaltung der lokalen Entwicklung. Darüber hinaus verbessert eine erhöhte Finanzkompetenz den Zugang zu geeigneten und nachhaltigen Finanzierungsmöglichkeiten, die für das langfristige Wachstum ländlicher Gemeinschaften von entscheidender Bedeutung sind.

Finanzkompetenz spielt eine zentrale Rolle im effektiven Risikomanagement, da sie den Lernenden Werkzeuge vermittelt, um finanzielle Unsicherheiten im Unternehmertum zu erkennen, zu bewerten und angemessen darauf zu reagieren, sodass Risiken frühzeitig eingeschätzt und minimiert werden können. Mit einem soliden Verständnis von Budgetierung, Cashflow-Überwachung, Sparstrategien und Versicherungsoptionen können Unternehmerinnen und Unternehmer potenzielle Risiken wie Marktschwankungen, unerwartete Kosten oder Veränderungen in der Kundennachfrage frühzeitig antizipieren. Dieses Wissen ermöglicht die Erstellung von Notfallplänen, fundierte Investitionsentscheidungen und eine vorausschauende Ressourcenallokation, um finanzielle Verluste zu minimieren. Durch die Förderung eines proaktiven und informierten Ansatzes im Umgang mit Risiken stärkt Finanzkompetenz die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und unterstützt deren langfristige Nachhaltigkeit.

Eine Kleinunternehmerin oder ein Kleinunternehmer kann durch vorausschauende Finanzplanung die Nachhaltigkeit ihres bzw. seines Geschäfts erhöhen und potenzielle Risiken minimieren. Wenn unerwartete Ausgaben auftreten, wie etwa Reparaturen von Geräten oder verspätete Zahlungen von Kunden, kann sie oder er mögliche Engpässe schnell erkennen. Darüber hinaus ermöglicht das Verständnis von Versicherungsoptionen die Auswahl geeigneter Absicherungen, wodurch die finanziellen Auswirkungen unvorhergesehener Ereignisse wie Naturkatastrophen oder Diebstahl reduziert werden. Diese vorausschauende Finanzplanung hilft dem Unternehmen, Herausforderungen zu meistern und nachhaltig zu wachsen.

4.2 Praktische Übungen zur finanziellen Bildung

4.2.1 Budgetplanung für Unternehmen

Die folgende praktische Übung zur Unternehmensbudgetierung wurde für VET-Lernende oder Einsteiger in der unternehmerischen Ausbildung konzipiert. Sie legt besonderen Wert auf die Praxisrelevanz, interaktives Lernen und Zugänglichkeit; insbesondere für junge Lernende oder solche aus benachteiligten Gruppen.

Dauer	90–120 Minuten (flexibel gestaltbar)
Ziele	Die Lernenden in die Grundlagen der Erstellung eines Unternehmensbudgets einführen, einschließlich der Schätzung von Einnahmen, der Erfassung von Ausgaben und der Verwaltung des Cashflows über die Zeit.
Lernergebnisse	Am Ende dieser Aktivität werden die Lernenden in der Lage sein: <ul style="list-style-type: none">➤ die Komponenten eines grundlegenden Unternehmensbudgets zu benennen➤ zwischen fixen und variablen Kosten zu unterscheiden➤ Einnahmen und Ausgaben einzuschätzen und prognostizieren➤ potenzielle finanzielle Risiken und Engpässe zu erkennen➤ Pläne anzupassen, um ein ausgeglichenes Budget zu gewährleisten
Gruppenzusammensetzung	Die Effektivität der Aktivität kann durch eine durchdachte Gruppenzusammensetzung gesteigert werden (siehe weiter unten).
Erforderliche Materialien	<ul style="list-style-type: none">➤ Budgetvorlage (auf Papier oder als digitale Tabelle)➤ Taschenrechner oder Computer mit Tabellenkalkulationssoftware➤ Flipchart oder Whiteboard➤ Beispielhafte Geschäftsszenarien (ausgedruckt oder projiziert)➤ Stifte, Marker, Haftnotizen

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ (Optional) Spielgeld oder Budgetkarten für Lernende, die gerne haptisch arbeiten
Tipps für Trainerinnen und Trainer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verwenden Sie nach Möglichkeit reale Preise und lokale Kostenbeispiele. ➤ Fördern Sie Peer-to-Peer-Lernen, indem Sie Teams mit unterschiedlichen Stärken mischen. ➤ Machen Sie die Aktivität spielerisch! Fügen Sie gamifizierte Elemente hinzu, wie z. B. „Budgetpunkte“ oder ein „Abzeichen für finanzielle Resilienz“.

Gruppen mit gemischten Kompetenzen

Zusammensetzung: Lernende mit unterschiedlichen Stärken kombinieren – einige sind sicherer in Mathematik oder Technik, andere stärker in Kommunikation oder Kreativität.

Warum:

- Fördert Peer-to-Peer-Lernen
 - Ermöglicht es allen, entsprechend ihrer Stärken beizutragen
 - Spiegelt die Teamarbeit in der realen Geschäftswelt wider
- Ideal für: Allgemeine VET-Klassen, Gruppen mit unterschiedlichem Leistungsniveau

Peer-Support-Paare

Zusammensetzung: Erfahrener oder selbstbewusster Lernender wird mit einem Lernenden gepaart, der zusätzliche Unterstützung benötigt (z. B. Sprachlernende oder Lernende mit Matheangst).

Warum:

- Stärkt das Selbstvertrauen der weniger erfahrenen Lernenden

- Fördert Führungsqualitäten und Empathie

Ideal für: Inklusive Klassen, niedrigschwellige VET-Settings

Aktivitätsbeschreibung und Ablaufplan

Einheit	Aktivität	Dauer	Beschreibung
1	Einführung	15 Minuten	<p>Die Trainerin oder der Trainer fragt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wofür, glaubt ihr, braucht ein Unternehmen Geld? ➤ Was passiert, wenn ein Unternehmen mehr ausgibt, als es einnimmt? <p>Anschließend werden die wichtigsten Begriffe eingeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Einnahmen, Ausgaben, Gewinn, Cashflow ➤ Fixkosten (z. B. Miete) vs. variable Kosten (z. B. Materialkosten)
2	Geschäftsszenario wählen	10 Minuten	<p>Jede Gruppe oder jede Lernende wählt (oder erhält zugewiesen) eine Geschäftsidee, zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Food-Truck • Ein Laden für handgefertigte Produkte • Ein lokaler Reinigungsservice • Ein Nachhilfeunternehmen <p>Zu diesen Szenarien gehören Hintergrundinformationen, wie z. B. Zielgruppe und Gründungsziele.</p>
3	Budget erstellen	40 Minuten	<p>Mithilfe des Business-Budget-Arbeitsblatts schätzen die Lernenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monatliche oder vierteljährliche Einnahmen (Anzahl der Verkäufe × Preis pro Einheit/Dienstleistung) • Fixe Ausgaben (z. B. Miete, Lizenzen, Gehälter) • Variable Ausgaben (z. B. Rohstoffe, Verpackung, Treibstoff) • Unvorhergesehene Kosten (Reparaturen, saisonale Einbrüche)

			<ul style="list-style-type: none"> • Ein Spar- oder Reinvestitionsziel festlegen (z. B. 10 % der Einnahmen) <p>Optional können die Lernenden Tabellenkalkulationen nutzen, um Berechnungen automatisch durchführen zu lassen und Ergebnisse zu visualisieren.</p>
4	Problemkarten: Finanzielle Risiken und Anpassungsstrategien	15–20 Minuten	<p>Die Trainerin oder der Trainer gibt jeder Gruppe eine „Überraschungs-Budget-Challenge“-Karte, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Ihr Lieferant hat die Preise um 15 % erhöht“ • „Diesen Monat hatten Sie weniger Kunden“ • „Ihr Lieferfahrzeug ist ausgefallen“ <p>Die Gruppen passen daraufhin ihre Budgets an und diskutieren, wie sie die Situation ausgleichen können (z. B. Kosten senken, Preise erhöhen, Investitionen verschieben usw.).</p>
5	Austausch und gemeinsame Reflexion	20–25 Minuten	<p>Jede Gruppe stellt ihr Budget kurz vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Ausgaben haben Sie priorisiert? • War der Gewinn ausreichend? • Wie sind Sie mit Risiken umgegangen? <p>Die Trainerin oder der Trainer moderiert anschließend eine Reflexion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum ist Budgetplanung vor der Gründung eines Unternehmens wichtig? • Wie unterstützt Budgetierung den langfristigen Erfolg?
6	Optionale Erweiterung		<p>Die Lernenden vergleichen ihr Budget mit einem realen Unternehmensbeispiel oder laden eine lokale Unternehmerin bzw. einen lokalen Unternehmer ein, um Feedback zu ihren Budgetentscheidungen zu erhalten.</p>

4.2.2

Preisgestaltung

Dauer	90–120 Minuten (flexibel gestaltbar)
Ziele	Die Lernenden berechnen einen angemessenen Preis für ein Produkt, entwickeln einen kurzen Verkaufspitch und

	<p>präsentieren diesen ihren Peers, um Preisentscheidungen sowie überzeugende Kommunikation zu trainieren.</p>
Lernergebnisse	<p>Am Ende dieser Aktivität werden die Lernenden in der Lage sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grundlegende Kosten eines Produkts oder einer Dienstleistung zu berechnen • einen Einstiegspreis auf Basis von Kosten, Marktrecherche und wahrgenommenem Wert festzulegen • ein klares Nutzenversprechen (Value Proposition) zu formulieren • einen kurzen, überzeugenden Pitch vor Peers oder einem kleinen Panel zu präsentieren • ihre Preisentscheidungen zu reflektieren und ihren Pitch auf Grundlage von Feedback zu verbessern
Gruppenzusammensetzung	Ideal für Kleingruppen (3–4 Lernende)
Erforderliche Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Produktbeschreibungskarten (reale oder fiktive Produkte/Dienstleistungen) ➢ Kostenübersichtsblätter (Material, Arbeitszeit, Gemeinkosten usw.) ➢ Taschenrechner oder Papier für Berechnungen ➢ Papier oder digitales Endgerät zur Vorbereitung der Pitches
Tipps für Trainerinnen und Trainer	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Passen Sie die Komplexität an den Hintergrund der Lernenden an (z. B. vereinfachte Berechnungen für Einsteiger). ➢ Fördern Sie Kreativität – dies steigert das Engagement, insbesondere in Gruppen mit unterschiedlichen Leistungsniveaus. ➢ Laden Sie nach Möglichkeit lokale Unternehmerinnen und Unternehmer ein, um direktes Feedback zu geben oder als Jury zu fungieren.

Aktivität und Ablaufplan

Einheit	Aktivität	Dauer	Beschreibung
1	Einführung	15 Minuten	<p>Die Trainerin oder der Trainer erklärt die Grundlagen von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenstrukturen (fixe vs. variable Kosten) • Preisgestaltungsmodellen (kostenbasiert, wertbasiert, wettbewerbsbasiert)

			<ul style="list-style-type: none"> • Elementen eines überzeugenden Pitches (Problem-Lösung, Alleinstellungsmerkmal, Handlungsaufforderung)
2	Produktentwicklung	15 Minuten	<p>In kleinen Teams oder einzeln entwickeln die Lernenden eine fiktive Produkt- oder Dienstleistungsidee. Diese kann auf einem lokalen Bedarf basieren oder etwas Kreatives und Unterhaltsames sein (z.B. umweltfreundliche Brotdosen, handgefertigte Produkte, ein Hundeservice).</p>
3	Kosten berechnen & Preis festlegen	20–30 Minuten	<p>Die Lernenden füllen ein vereinfachtes Arbeitsblatt zur Kostenstruktur aus, das Folgendes beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materialkosten • Arbeitsaufwand/Zeit • Gemeinkosten oder Ausstattung • Gewinnmarge <p>Anschließend legen sie einen Preis fest und begründen diesen unter Verwendung einer der Preisstrategien.</p>
4	Pitch Vorbereitung	20 Minuten	<p>Die Lernenden verfassen einen 1–2-minütigen Pitch, der Folgendes enthält:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Produktidee und die Zielgruppe • Welches Problem das Produkt löst • Warum der Preis gerechtfertigt ist • (Optional) Ein Werbeslogan
5	Pitch Presentation	20–30 Minuten	<p>Jede Lernende bzw. jedes Team präsentiert ihren oder seinen Pitch der Gruppe oder einer simulierten Jury (Trainer oder Trainerin oder Peers). Applaus wird ermutigt, und es wird kurzes Feedback zu Verständlichkeit, Überzeugungskraft und Logik der Preisgestaltung gegeben.</p>
6	Reflektion und Feedback	15 Minuten	<p>Die Gruppe diskutiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was hat bestimmte Pitches besonders wirkungsvoll gemacht? • Wie hat die Preisgestaltung die Wahrnehmung des Wertes beeinflusst? • Würden sie in Zukunft ihren Preis oder ihre Präsentation anpassen?

5

Kommunikationsfähigkeiten

Starke Kommunikationsfähigkeiten sind ein Grundpfeiler unternehmerischen Erfolgs. Ob bei der Präsentation einer Geschäftsidee oder beim Aufbau von Beziehungen zu Kundinnen und Kunden, Partnern und Stakeholdern – Unternehmerinnen und Unternehmer müssen ihre Botschaften klar, überzeugend und authentisch vermitteln können. Besonders in ländlichen Kontexten, in denen Vertrauen und Gemeinschaftsengagement eine entscheidende Rolle spielen, wird effektive Kommunikation nicht nur zu einer Kompetenz, sondern zu einem strategischen Instrument für nachhaltige Unternehmensentwicklung. Dieses Kapitel beleuchtet verschiedene Aspekte der Kommunikation, die für Unternehmerinnen und Unternehmer relevant sind, und bietet praxisnahe Methoden zu deren Verbesserung.

5.1

Relevanz von Kommunikationsfähigkeiten

- Wie sicher fühlen Sie sich dabei, Ihre Botschaft an unterschiedliche Zielgruppen anzupassen?
- Auf welche Weise praktizieren Sie derzeit aktives Zuhören in Ihren Geschäftsbeziehungen?

Kommunikation bedeutet für Unternehmerinnen und Unternehmer nicht nur, gut sprechen zu können. Sie umfasst aktives Zuhören, Empathie, interkulturelle Sensibilität, überzeugende Botschaften, Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, die Botschaft an das jeweilige Publikum anzupassen. Klare und konsistente Kommunikation trägt dazu bei, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Loyalität aufzubauen – alles entscheidende Faktoren für nachhaltige Kundenbeziehungen und Netzwerke.

Im ländlichen und lokalen Unternehmertum unterstützt Kommunikation zudem die Integration in die Gemeinschaft und erleichtert die Zusammenarbeit mit Institutionen, Lieferanten und Kundinnen bzw. Kunden. Unternehmerinnen und Unternehmer werden oft zu Vorbildern oder Führungspersönlichkeiten in ihrer Community, und starke Kommunikationsfähigkeiten helfen ihnen, diese Rolle effektiver wahrzunehmen. Darüber hinaus sind Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Vision überzeugend vermitteln können, besser in der Lage, Partner zu gewinnen, Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen und ihre Werte zu vermitteln.

5.2 Interkulturelle Kommunikation

- Haben Sie schon einmal Kommunikationsprobleme aufgrund kultureller Unterschiede erlebt?
- Wie können Sie Ihren Kommunikationsstil anpassen, um inklusiver gegenüber verschiedenen Hintergründen zu sein?

Mit Globalisierung, Migration und steigendem Tourismus müssen selbst Unternehmerinnen und Unternehmer in ländlichen Regionen zunehmend mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen interagieren. Interkulturelle Kommunikation bezeichnet die Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu verstehen, zu respektieren und sich ihnen anzupassen. Sie umfasst weit mehr als nur Sprache: Körpersprache, Tonfall, Werte, Zeitverständnis, Hierarchien und soziale Normen spielen eine ebenso große Rolle.

Besonders in der Gastronomie, im Tourismus oder in kundenorientierten Bereichen ist es für Unternehmerinnen und Unternehmer wichtig, diese Nuancen zu beachten. Missverständnisse aufgrund kultureller Unterschiede können zu Konflikten, verpassten Chancen oder schlechten Kundenerfahrungen führen. Andererseits kann kulturelle Sensibilität einen Wettbewerbsvorteil darstellen und dazu beitragen, inklusive und einladende Umgebungen zu schaffen. Beispiele: Zu wissen, wie internationale Gäste begrüßt werden, Ernährungsgewohnheiten zu respektieren oder Marketingbotschaften

auf unterschiedliche Kulturen abzustimmen, steigert die Attraktivität und Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens.

Praktische Tipps zur Verbesserung der interkulturellen Kommunikation:

Beobachten und Nachfragen: Achten Sie genau auf nonverbale Signale und stellen Sie höflich Fragen, wenn Sie sich über kulturelle Erwartungen oder Vorlieben unsicher sind. Dies zeigt Respekt und hilft, Missverständnisse zu vermeiden.

Geduldig und offen sein: Akzeptieren Sie, dass kulturelle Unterschiede Kommunikationstempo, -stil und Entscheidungsprozesse beeinflussen können. Eine geduldige Anpassung stärkt das Vertrauen und die Beziehung zu Ihren Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen.

5.3 Öffentliches Reden

Öffentliches Sprechen gehört zu den wichtigsten und zugleich meist gefürchteten Kommunikationsfähigkeiten. Für Unternehmerinnen und Unternehmer kann es bedeuten, Investoren zu pitchen, ein Projekt auf einer lokalen Versammlung zu präsentieren, an einer Messe teilzunehmen oder einen Workshop zu leiten. Selbstvertrauen und Klarheit beim Sprechen in der Öffentlichkeit ermöglichen es, Ideen überzeugend zu vermitteln und das Publikum zu inspirieren.

Wichtige Elemente wirkungsvollen öffentlichen Sprechens:

- Die Zielgruppe kennen und die Botschaft darauf abstimmen
- Den Inhalt logisch strukturieren (z. B. Einleitung, Problem, Lösung, Handlungsaufforderung)
- Storytelling einsetzen, um eine emotionale Verbindung herzustellen
- Stimme, Körpersprache und Blickkontakt bewusst einsetzen
- Ruhig auf Fragen und unerwartete Situationen reagieren

Im Kontext der ländlichen Unternehmensgründung dient öffentliches Sprechen auch dazu, Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit innerhalb der Gemeinschaft aufzubauen. Unternehmerinnen und Unternehmer fungieren oft als Fürsprecherinnen oder Fürsprecher für Nachhaltigkeit, Innovation oder lokale Identität, ihre Fähigkeit, selbstbewusst zu sprechen, unterstützt diese Aufgaben.

Praktische Tipps zur Verbesserung des öffentlichen Sprechens:

- Laut üben: Vor dem Spiegel oder durch Aufnahmen das eigene Sprechen üben, um Botschaft und Vortrag zu verfeinern
- Publikum einbeziehen: Fragen stellen oder kurze Interaktionen einbauen, um Interesse zu halten
- Atmen und Pausen einbauen: Natürliche Pausen nutzen, um das Tempo zu steuern und Nervosität zu reduzieren

5.4 Praktische Übungen zu Kommunikationskompetenzen

5.4.1 Präsentiere deine Leidenschaft

Jede teilnehmende Person wird eingeladen, sich vorzustellen, sie präsentiere ihre Geschäftsidee vor einem lokalen Publikum, potenziellen Investoren und Investorinnen oder Partner und Partnerinnen. Ziel ist es, innerhalb von zwei Minuten Aufmerksamkeit zu gewinnen und den Mehrwert der Idee klar und überzeugend zu vermitteln.

Dauer	90–120 Minuten
Ziele	<ul style="list-style-type: none">➤ Zur Stärkung von öffentlichem Sprechen und überzeugender Kommunikation durch das Üben prägnanter Business-Pitches

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zum Aufbau von Selbstvertrauen bei der Präsentation eigener Ideen
Lernerfolge	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesteigertes Selbstvertrauen beim öffentlichen Sprechen ➤ Fähigkeit, Botschaften klar zu strukturieren und überzeugend zu vermitteln ➤ Kompetenzen im Geben und Annehmen konstruktiven Feedbacks
Gruppenzusammensetzung	4–12 Teilnehmende, insbesondere angehende Unternehmerinnen und Unternehmer mit wenig oder keiner Erfahrung im öffentlichen Sprechen
Benötigte Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A4-Papier oder Notizhefte ➤ Stifte oder Bleistifte ➤ Timer oder Smartphone ➤ Stühle im Kreis oder Halbkreis angeordnet ➤ Flipchart oder Whiteboard (optional)

Aktivitätsbeschreibung

Einheit	Aktivität	Dauer	Beschreibung
1	Einführung	10 Minuten	<p>Die Trainerin oder der Trainer stellt das Konzept des Elevator Pitch vor und erläutert eine einfache Grundstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wer bist du und was ist deine Idee? ➤ Welches Problem löst sie? ➤ Was ist deine Lösung? ➤ Was macht sie besonders oder wertvoll? ➤ Call to Action (Was möchtest du von deinem Publikum?)
2	Verfassen des Pitches	15–20 Minuten	Die Teilnehmenden verfassen einen kurzen Pitch (max. 2 Minuten) unter Verwendung der obigen Struktur. Die Trainerin oder der Trainer kann Beispiele geben oder bei der Klärung der Ideen unterstützen.
3	Erste Pitch-Runde	30–40 Minuten	<p>Jede Teilnehmenden präsentiert ihren/seinen Pitch der Gruppe. Nach jeder Präsentation gibt die Gruppe Feedback anhand von drei Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Was hat gut funktioniert? ➤ Was könnte verbessert werden? ➤ Wie war das Gefühl als Zuhörer oder Zuhörerin?
4	Überarbeitung und zweite Runde	30 Minuten	Die Teilnehmenden überarbeiten ihren Pitch und präsentieren ihn erneut, wobei sie das erhaltene Feedback berücksichtigen.

5	Nachbesprechung	10–15 Minuten	<p>Abschließende Gruppendiskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Was war die größte Herausforderung? ➤ Was hat geholfen, Nervosität zu reduzieren? ➤ Gibt es Ratschläge oder Erkenntnisse? <p>Die Trainerin oder der Trainer kann zudem Tipps zu Atmung, Sprechtempo und Einbindung des Publikums geben.</p>
---	-----------------	---------------	---

5.4.2

Botschaft in Bewegung

Die Teilnehmenden arbeiten paarweise oder in Kleingruppen und üben, dieselbe Botschaft (z. B. zu ihrer Geschäftsidee oder ihrem Produkt) an verschiedene Zielgruppen anzupassen (z. B. Investorinnen und Investoren, ältere Kundinnen und Kunden, Kinder, Gemeindebeamtinnen und Gemeindebeamte). Dies hilft ihnen zu verstehen, wie Ton, Inhalt und Herangehensweise je nach Kontext angepasst werden sollten.

Dauer	90 Minuten
Ziele	Entwicklung von Fähigkeiten im aktiven Zuhören und in der Anpassung von Botschaften durch die Simulation realer Geschäftskommunikationssituationen mit unterschiedlichen Zielgruppen und Kommunikationszielen.
Lernerfolge	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erhöhtes Bewusstsein für die Perspektive der Zuhörenden ➤ Verbesserte Klarheit und Wirksamkeit der mündlichen Botschaften ➤ Selbstvertrauen bei der Anpassung von Inhalten an unterschiedliche reale Situationen ➤ Gestärkte Fähigkeiten im aktiven Zuhören und im Erfassen der Zielgruppe
Gruppenzusammensetzung	6–15 Teilnehmende
Benötigte Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Szenariokarten (Beispiele siehe unten) ➤ Papier und Stifte ➤ Flipchart oder Whiteboard (optional) ➤ Timer

Aktivitätsbeschreibung und Ablauf

Einheit	Aktivität	Dauer	Beschreibung
1	Einführung	10 Minuten	Die Trainerin oder der Trainer führt in das Konzept der Zielgruppenwahrnehmung und Anpassung der Botschaft ein. Es wird kurz erklärt, wie Unternehmerinnen und Unternehmer häufig Sprache, Tonfall und Detailtiefe anpassen müssen, je nachdem, mit wem sie sprechen (z. B. Kundinnen und Kunden, Partnerinnen und Partner, Institutionen).
2	Zuweisung der Szenarien	10 Minuten	Jede teilnehmende Person zieht eine Szenarienkarte, die Folgendes enthält: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eine kurze Beschreibung ihrer Rolle (z. B. Unternehmer oder Unternehmerin) ➤ Eine Zielgruppe (z. B. „Überzeugen Sie einen lokalen Landwirt oder eine lokale Landwirtin, Ihr neues Werkzeug auszuprobieren“ oder „Erklären Sie Ihre Idee einer Schulkasse“) ➤ Ein Kommunikationsziel (z. B. informieren, überzeugen, um Unterstützung bitten)
3	Vorbereitung	15 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Teilnehmenden bereiten basierend auf ihrem zugewiesenen Szenario eine kurze Botschaft von 2–3 Minuten vor. Dabei sollen sie überlegen: ➤ Welcher Tonfall oder welche Sprache am besten geeignet ist? ➤ Wie viele Details angemessen sind? ➤ Was für die Zuhörenden relevant oder wichtig ist?
4	Präsentation & Feedback	40 Minuten	Die Teilnehmenden präsentieren nacheinander ihre Botschaft vor der Gruppe (oder vor einem „Probepublikum“, bestehend aus Peers in Rollen). Nach jeder Präsentation diskutiert die Gruppe: <ul style="list-style-type: none"> ➤ War die Botschaft für die Zielgruppe angemessen? ➤ Was hat gut funktioniert? ➤ Wie könnte die Botschaft klarer oder ansprechender gestaltet werden?
5	Nachbesprechung	10–15 Minuten	Abschließende Gruppendiskussion: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie hat es sich angefühlt, den eigenen Kommunikationsstil anzupassen? ➤ Was fällt Ihnen beim Zuhören oder Anpassen am schwersten?

			➤ Wie lässt sich das auf reale Interaktionen in Ihrer Gemeinde oder Ihrem Unternehmen übertragen?
--	--	--	---

Beispiel-Szenariokarten:

- „Sie präsentieren Ihre Idee für umweltfreundliche Lebensmittelverpackungen einer Gruppe von 12-jährigen Schülerinnen und Schülern während eines Schulbesuchs.“
- „Sie möchten einen *Gemeindebeamtin* davon überzeugen, Ihr Konzept für einen ländlichen Co-Working-Space mit einem kleinen Förderbetrag zu unterstützen.“
- „Sie treffen einen Landwirt oder eine Landwirtin, der/die skeptisch gegenüber digitalen Werkzeugen ist. Sie möchten die Vorteile Ihrer App erklären.“
- „Sie sind auf einem lokalen Gemeindefest und möchten auf Ihre neue Handwerksbäckerei aufmerksam machen.“

6

Conclusion

Die in diesem Trainingsleitfaden vorgestellten Schlüsselkompetenzen können einen ersten Schritt darstellen, können einen ersten Schritt darstellen, um Lernende in die Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen einzuführen und bestehende Wissenslücken zu schließen.

Die Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen an Lernende, die über wirtschafts- oder betriebswirtschaftlich orientierte Ausbildungsprogramme hinausgehen, kann zahlreiche Vorteile für die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen bringen. Diese Lernenden können aktiv zur lokalen Wertschöpfung beitragen: Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Region investieren vor Ort, schaffen Arbeitsplätze und stärken damit die regionale Wirtschaft. Sie unterstützen zudem die Erhaltung und nachhaltige Nutzung regionaler Ressourcen. Besonders nachhaltige

Geschäftsmodelle legen dabei Wert auf einen sorgfältigen und sinnvollen Umgang mit natürlichen und kulturellen Ressourcen.

Unternehmerische Aktivitäten fördern darüber hinaus die wirtschaftliche Diversifizierung, da neue Unternehmen und innovative Ideen dazu beitragen, die wirtschaftliche Basis zu verbreitern und die Abhängigkeit von einzelnen Branchen zu verringern. Wirtschaftliches Wachstum kann wiederum die Infrastruktur, Bildungsangebote und Freizeitmöglichkeiten verbessern, die Attraktivität ländlicher und peripherer Regionen erhöhen und so weitere Menschen und Investitionen anziehen.

Unternehmertum stärkt zudem soziale Netzwerke: Lokale Unternehmen fördern Gemeinschaft und Kooperation und tragen so zu einem stärkeren sozialen Zusammenhalt bei. Eine Ausweitung der Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen über wirtschafts- oder betriebswirtschaftlich orientierte Programme hinaus kann zudem die Gleichstellung der Geschlechter fördern. Die gezielte Einbeziehung und Unterstützung von Frauen in der ländlichen Wirtschaft bringt vielfältige Perspektiven ein, fördert Innovation und berücksichtigt Bedürfnisse der Gemeinschaft, die in männlich geprägten Sektoren oft übersehen werden. Eine stärkere weibliche unternehmerische Präsenz trägt so zu resilenteren und sozial ausgewogeneren ländlichen Wirtschaftsräumen bei.

Wir wünschen viel Erfolg und Inspiration bei der Anwendung und Anpassung der in diesem Trainingsleitfaden vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten.

References

Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.