



Workshopmodul

Ambiguitätstoleranz

Wie man durch Experimentieren lernt,
mit Ungewissheit umzugehen

Dieses Workshopmodul ist im Rahmen des Projekts „Unternehmergeist erleben!“ entstanden. Alle Module werden Mitte 2019 in einem Workbook gebündelt veröffentlicht.

www.rkw.link/unternehmergeisterleben

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Unterstützt durch die



Das BMWi-Infoportal zu
Wirtschaftsprojekten in der Schule

Autorin: Prof. Dr. Claudia Wiepcke,
Pädagogische Hochschule Karlsruhe

Bildnachweis: iStock: Anchiy (Cover)

November 2018

**Ambiguitätstoleranz –
Wie man durch Experimentieren (Prototyping) lernt,
mit Ungewissheit umzugehen**

A

Workshopmodule für die Anwendung in der

- Haupt- und Realschule Klasse 10 4

B

Workshopmodule für die Anwendung in der

- Sekundarstufe II ab der 11. Klasse und mit
- Wirtschaftsstudierenden 23

A

Ambiguitätstoleranz –
Wie man durch Experimentieren (Prototyping) lernt, mit Ungewissheit
umzugehen

Workshopmodule für die Anwendung in der Haupt- und Realschule Klasse 10

Inhaltsverzeichnis

Übersicht	5
1 Hintergrundwissen.....	6
2 Didaktische Anweisung für die Lehrkraft	8
Teil 1: Experiment - Ohne Differenzierung.....	8
Teil 2: Geschäftsideenentwicklung	8
Teil 3: Reflexion	9
3 Bezug zum Bildungsplan und Kompetenzen	10
4 Materialien	11
5 Musterlösungen	22

Übersicht

Zielgruppe	Schüler*innen der Haupt- und Realschule Klasse 10
Unterrichts- dauer	2 x 90 Minuten
Lerninhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Prototyping mit dem Marshmallow-Experiment • Instrumente der Blue-Ocean-Strategie (Vier-Aktionen-Quadrat) • Bewertung von Geschäftsideen
Lernziele	<p>Die Schüler und Schülerinnen können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Zuge eines Experiments (Marshmallow-Challenge) unter Zeitdruck einen Prototypen bauen, • auf Basis des Experiments ihr Vorgehen der Red-Ocean bzw. der Blue-Ocean-Strategie zuordnen und in Hinblick auf ihre Ambiguitätstoleranz reflektieren, • den Fahrradmarkt analysieren, auf dieser Basis eine Geschäftsidee mit Hilfe des Vier-Aktionen-Quadrats entwickeln sowie im Plenum präsentieren.
Bildungsplan- bezug	Das Material orientiert sich beispielhaft am Bildungsplan Baden-Württemberg 2016 „Wirtschaft/ Berufs- und Studienorientierung“, ökonomische Lebenssituation 3.2.2 Erwerbstätiger/ 3.2.2.1 Unternehmer/ Ziel (12) G/M Niveau „Die Schüler*innen können Chancen und Risiken für Unternehmen auf globalen Märkten – ausgehend von Standortfaktoren – an einem regionalen Beispiel darstellen.“ (S. 36)
Vorkenntnisse	Grundkenntnisse in Fachbegriffen wie Markt, Angebot, Nachfrage, Wettbewerb, Konkurrenz, Geschäftsideeentwicklung, Geschäftsmodell, Unternehmensstrategie
Methodische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeiten • Marshmallow-Challenge (Experiment) • Fallmethode/ Geschäftsideeentwicklung
Material	<p>Material pro Schüler*in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsblatt M2: Informationstext zum Fahrradmarkt <p>Material pro Gruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material M1 (Protokoll zum Experiment) • 20 Spaghetti, 1 Marshmallow, 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Schere • 2x M3 und M7 • Ein Poster, farbige Permanentmarker, Klebezettel, Bilder von Fahrrädern (aus einem Katalog), Klebestift • 2x Material M5 • 2x Material M6 <p>Material für die Lehrkraft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stoppuhr oder Timer • Zollstock • Bewertungskärtchen M4 (ausgeschnitten und laminiert)

1 Hintergrundwissen

Die Blue-Ocean-Strategie

Die Blue-Ocean-Strategie beschäftigt sich mit disruptiven Verbesserungen von Produkten bzw. Produktideen. Disruption (= zerstören, unterbrechen) beschreibt einen Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein Markt von Innovationen abgelöst bzw. verdrängt wird. Die Blue-Ocean-Strategie unterteilt Märkte in sogenannte Red Oceans und Blue Oceans. Blue Oceans umfassen zukünftige, noch zu schaffende Markträume, in denen Wettbewerb eine Zeit lang wenig Relevanz hat. Der Fokus von Unternehmen liegt auf dem Aufbau von Nutzeninnovationen für die Kundschaft in neuen Markträumen. Dadurch erreichen Blue-Ocean-Produkte eine Differenzierung (Alleinstellungsmerkmale); sie sind zunächst wettbewerbsarm und erlauben höhere Gewinne (vgl. Kim/ Mauborgne 2015). Red Oceans umfassen hingegen die Gesamtheit des bereits bestehenden Wettbewerbs. Es gilt die existierende Nachfrage zu nutzen und zu steigern, um sich im bestehenden Wettbewerb zu behaupten.

Da sich die Blue-Ocean-Strategie auf zukünftige noch zu schaffende Markträume bezieht, werden Entscheidungen unter Ungewissheit getroffen. Unternehmer*innen sind angehalten, mit ungewissen und unvorhersehbaren Situationen zurechtzukommen. Die Entscheidungslogik der Blue-Ocean-Strategie vernachlässigt das Element des Planbaren (im Gegensatz zur Red-Ocean-Strategie) und setzt auf das pragmatisch Machbare. Das wissenschaftliche Interesse im Umgang mit Ungewissheit hat sich auch in der Gründungserziehung etabliert und ist unter dem psychologischen Konstrukt der Ambiguitätstoleranz bekannt (vgl. Mittelstädt 2017).

Ambiguitätstoleranz – der Umgang mit Ungewissheit

Ambiguitätstoleranz (Ungewissheitstoleranz) bedeutet, dass Personen mit widersprüchlichen, unstrukturierten, offenen und mehrdeutigen Situationen umgehen können. Sie befähigt Menschen im Allgemeinen mit der Unvorhersehbarkeit des Lebens zurechtzukommen. Ambiguitätstolerante Personen können mit komplexen, mehrdeutigen, intransparenten Aufgaben, die sich nicht mit bewährten Handlungsstrategien lösen lassen, besser umgehen, als Menschen mit schwacher Ambiguitätstoleranz. Gründer*innen weisen zumeist ein höheres Maß an Ambiguitätstoleranz auf als andere Gruppen (Bijedic 2013, 229). Aus diesem Grund zählt der Umgang mit Ungewissheit zu den entscheidenden Kompetenzen von Unternehmer*innen. Mit Hilfe von experimentellem Lernen, wie z.B. der Marshmallow-Challenge kann die Ambiguitätstoleranz von Schüler*innen gestärkt werden.

Die Marshmallow-Challenge

Die Marshmallow-Challenge (auch bekannt als Spaghettiturm-Bau) ist eine unterhaltsame und motivierende Übung, die die Lernenden zum Experimentieren anregt. Teams (3-5 Personen) bekommen 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Marshmallow, 20 Spaghetti und eine Schere. Aus diesen Bestandteilen bauen sie in 18 Minuten einen möglichst hohen und freistehenden Turm. Das Team mit dem höchsten Marshmallow über der Tischkante gewinnt. Dabei soll das Vorgehen der Teams bei der Planung und Umsetzung eingeschätzt, beurteilt und reflektiert werden (vgl. Uebnickel et al. 2015, 194).

Wujec (2010) untersuchte die Erfolgsrate bei unterschiedlichen Teams. Die höchsten Türme mit 75 cm Durchschnittshöhe werden von Kindergartenkindern gebaut. Topmanager*innen bauen im Durchschnitt 60 cm hohe Türme. Die schlechtesten Türme mit einer Durchschnittshöhe von 25 cm werden von Wirtschaftsstudierenden gebaut. Wujec begründet die unterschiedlichen Erfolgsquoten mit unterschiedlichen Herangehensweisen. Während die

Kinder nicht diskutieren, sondern sofort los bauen, Baustrategien direkt ausprobieren, nachbessern und zerbrochene Spaghetti erneut einsetzen, erreichen sie am Ende stabile und hohe Türme. Die Wirtschaftsstudent*innen dagegen diskutieren zuerst Baupläne und suchen nach ‚perfekten Lösungen‘. Dadurch verlieren sie Zeit. Wenn sie am Ende der 18 Minuten das Marshmallow auf die Spitze setzen, bricht der Turm zusammen, es bleibt keine Zeit für einen erneuten Versuch. Die Strategie der Kinder wird auch als ‚Rapid Prototyping‘ (schneller Modellbau) bezeichnet.

Mit dem Prototyping Annahmen testen

Das Herstellen von Prototypen hat sich im Rahmen von Design Thinking (vgl. Mittelstädt/ Wiepcke 2018) etabliert. Durch das Herstellen von Prototypen bei der Geschäftsideeentwicklung werden neue Konzepte nicht lange und theoretisch diskutiert, sondern in Form von Prototypen gebaut und zügig in der Realität ausprobiert. Die gedanklich entwickelte Vorstellung der Idee wird in ein Modell überführt, das angesehen, angefasst und kommuniziert werden kann (vgl. Freudenthaler-Mayrhofer/ Sposato 2017, 209). Ziel der Prototypen ist es, diese in der Praxis zu testen. Die Zielgruppe gibt dabei Rückmeldungen in Bezug auf die Stärken und Schwächen, so dass neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Getroffene Annahmen können so im Wochen- oder Monatstakt in Form einer neuen Version am Markt bestätigt oder verworfen werden.

Wie man durch Experimentieren lernt, mit Ungewissheit umzugehen

Die Experimente zur Marshmallow-Challenge mit Kindern und BWL-Studierenden zeigen, dass Kinder beim Bau des Spagetti-Turms nicht planerisch vorgehen und dadurch die höchsten und kreativsten Türme bauen. Sie stellen sich der ungewissen Situation indem sie sofort losbauen (einen ersten Prototypen erstellen), ausprobieren (Annahmen testen) und nachbessern (den Prototypen schrittweise anpassen). Die Kinder nutzen somit das Rapid Prototyping, das wichtig für die Umsetzung einer Blue-Ocean-Strategie ist. Durch das Experimentieren kann auf die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Lernenden Einfluss genommen werden. Das entdeckende und handlungsorientierte Lernen erlaubt es, dass sie sowohl ökonomische Entscheidungsverfahren anwenden, als auch deren Grenzen erfahren. Die Marshmallow-Challenge setzt voraus, dass die Lernenden die Fähigkeit entwickeln, die gestellten Anforderungen zu erkennen und neue Möglichkeiten der Herangehensweise nutzen. Dadurch werden sie befähigt, erlernte ökonomische Strukturen auf andere ökonomische Situationen, wie z.B. unternehmerische Strategien anzuwenden (vgl. Schlösser/ Schuhen 2011, 60).

2 Didaktische Anweisung für die Lehrkraft

Teil 1: Experiment

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Zeit
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Bereiten Sie vor Beginn des Seminars das Material für die Gruppen a 4 Personen vor. Sie benötigen pro Gruppe 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Schere, 20 Spaghetti und 1 Marshmallow. - Bereiten Sie ggf. schon Gruppenarbeitsplätze vor. Die Tische, an denen die Gruppen sitzen sollten leer sein. 	
Hinführung zum Thema	<ul style="list-style-type: none"> - Erklären Sie den Lernenden, dass die Stunde mit einem Wettbewerb, der Marshmallow-Challenge, beginnt. - Jede Gruppe erhält das Material und soll innerhalb von 18 Minuten einen Spagetti-Turm basteln. Das Marshmallow darf dabei nur oben auf dem Turm platziert werden. Die Gruppe, die den höchsten Turm baut, hat gewonnen. (Halten Sie einen Preis, z.B. Süßigkeiten bereit). 	5 Min.
Durchführung der Marshmallow-Challenge	<ul style="list-style-type: none"> - Starten Sie die Marshmallow-Challenge. Die Gruppen holen sich die vorbereiteten Materialien an den Gruppentisch. - Machen Sie wenn möglich schnelle laute Musik an, um die Motivation der Gruppen zu steigern. - Visualisieren Sie sichtbar einen Timer, damit die Gruppen den Zeitverlauf wahrnehmen. - Stoppen Sie nach 18 Minuten die Challenge. 	18 Min.
Messung und Bewertung der Spagetti-Türme	<ul style="list-style-type: none"> - Messen Sie die Spagetti-Türme der Gruppen und visualisieren die Ergebnisse an der Tafel- - Zeichnen Sie die Gruppe mit dem höchsten Turm mit dem Preis aus. 	8 Min.
Reflexion des Experiments	<ul style="list-style-type: none"> - Zur Reflexion des Experimentes schreiben die Lernenden ein kurzes Protokoll (M1) 	9 Min.

= 40 Min.

Teil 2: Geschäftsideenentwicklung

Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Belassen Sie die bereits gebildeten Gruppen an ihren Tischen - Verteilen Sie das Material M2, M3 und M6 mindestens 2x pro Gruppentisch und fordern Sie die Lernenden auf, dieses zu bearbeiten. - Lassen Sie zuvor den Text M2 von den Schüler*innen laut vorlesen. 	5 Min.
Entwicklung einer Geschäftsidee	<ul style="list-style-type: none"> - Die Gruppen bearbeiten das Material und entwickeln auf dieser Basis eine Geschäftsidee. 	30 Min.
Visualisierung auf dem Poster und Verfassen einer Geschichte	<ul style="list-style-type: none"> - Fordern Sie die Lernenden auf, die entwickelte Geschäftsidee auf einem Poster zu visualisieren und sich dazu eine Unternehmensgeschichte auszudenken. - Verteilen Sie für die Postererstellung Permanentmarker, Klebezettel und unterschiedliche Bilder aus einem Fahrradkatalog, damit diese kreativ gestaltet werden können. 	15 Min.

3 Bezug zum Bildungsplan und Kompetenzen

Mit Hilfe des Marshmallow-Experimentes zum Einstieg versetzen sich die Lernenden in die Rolle von Manager*innen bzw. Unternehmer*innen. Im Rahmen einer Simulation sind sie aufgefordert, unter Zeitdruck einen Spaghetti-Turm zu bauen. Sie wägen Handlungsalternativen ab und entscheiden, welche Baustrategie zum größtmöglichen Erfolg führt. Durch die anschließende Reflexion entdecken sie ökonomische Planungs- und Entscheidungsverfahren, die durch Ambiguitätstoleranz gekennzeichnet sind.

Auf Basis der darauffolgenden Geschäftsideeentwicklung werden die Schüler*innen befähigt, eine ökonomische Situation (Entwicklung einer Problemlösung für eine bestimmte Zielgruppe) unter Anwendung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Instrumente zu analysieren und Handlungsalternativen aus unternehmerischer Sicht abzuleiten. Die Schüler*innen reflektieren die Anwendung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Instrumente wie der BCG-Matrix und des Vier-Aktionen-Quadrats in Bezug auf den Innovationsgrad ihrer Geschäftsideen und ordnen ihre Ergebnisse der Red-Ocean bzw. der Blue-Ocean-Strategie zu. Unter Abgrenzung von Unsicherheit und Ungewissheit reflektieren sie ihre ökonomischen Entscheidungen und antizipieren daraus mögliche langfristige Folgen für unternehmerischen Erfolg (vgl. Bildungsplan BW 2016 Dimension I, S. 6).

Quellenverzeichnis

- Bijedic, Teita 2013: Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education. München: Rainer Hamp Verlag.
- Bildungsplan 2016: Sekundarstufe I, Wirtschaft und Berufs- und Studienorientierung. Online: <http://www.bildungsplaene-bw.de/,Lde/LS/BP2016BW/ALLG/SEK1/WBS> .
- Europäische Kommission (2013): Aktionsplan Unternehmertum 2020 - Den Unternehmergeist in Europa neu entfachen, Brüssel.
- Kim, W. Chan/ Mauborgne, Renee 2015: Der Blaue Ozean als Strategie. München: Hanser.
- Mittelstädt, Ewald 2017: Ambiguitätstoleranz. Warum es sich lohnt, zu lernen mit Ungewissheit umzugehen. In: RKW Magazin 3/2017.
- Mittelstädt, Ewald/ Wiepcke, Claudia 2018: Design Thinking. In: Unterricht Wirtschaft/ Politik 2018/4.
- Schlösser, Jürgen/ Schuhen, Michael 2011: Mit ökonomischen Experimenten Wirtschaft erleben. In: Retzmann, Thomas (Hg.): Methodentraining für den Ökonomieunterricht II. Schwalbach/ Ts., S. 57-74.
- Uebernicker, Falk et al. 2015: Design Thinking – Das Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch.
- Wiepcke, Claudia 2012: Gründungserziehung. In: May, Hermann/ Wiepcke, Claudia (Hg.): Lexikon der ökonomischen Bildung. München, S. 61-64.
- Wujec, Tom 2010: TED Talks. Online: https://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower?language=de#t-212002 20.07.2018.

M2 Das Fahrrad – Zahlen, Daten, Fakten, Trends

Ein Fahrrad (kurz ‚Rad‘ oder in der Schweiz ‚Velo‘) ist ein mindestens zweirädriges Fahrzeug, dessen Räder hintereinander angeordnet sind. Es wird durch das Treten von Pedalen mechanisch oder per Elektromotor angetrieben. Es gibt Sonderformen wie das Tandemrad für zwei oder mehr Personen, das Dreirad für Kinder oder Senior*innen, zwei- oder dreirädrige Liegeräder, Fahrradrikschas und Fahrradtaxi oder auch Experimentalfahrräder. Das Fahrrad hat eine lange Geschichte, die bis 1420 zurückreicht.

Die Bedeutung und Nutzen des Radverkehrs

Das Fahrrad erlebt seit vielen Jahren einen Wandel. Fahrradfahren liegt im Trend und hat nicht mehr den Ruf des billigen Verkehrsmittels für diejenigen, die sich kein Auto leisten können. **Es fungiert als Verkehrsmittel** zur Arbeit, als Familienfahrzeug für Kindertransporte, für Besorgungen, wird in der Freizeit und dienstlich zur Ausübung eines Berufes genutzt. Es gilt als Alternative zum Auto, um Staus und Parkplatzmangel auszuweichen. Daneben gilt **Fahrradfahren als preisgünstige und schnellere Alternative** im Stadtverkehr. **Gesundheitlich** gilt Fahrradfahren als eine gelenkschonende Bewegung, sie fördert Ausdauer, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden, beugt Krankheiten und Beschwerden vor und aktiviert den Fettstoffwechsel. Bei Kindern und Jugendlichen werden das Konzentrations- und Wahrnehmungsvermögen, die Entwicklung ihrer motorischen Fähigkeiten sowie ihr Gleichgewichts- und Orientierungssinn gefördert. Politisch ist der Radverkehr Bestandteil vieler Strategien zum **Klimaschutz**. Radfahren ist emissionsfrei und trägt zur Minderung von Lärm, Feinstaub, Stickoxid sowie Kohlendioxid bei. Fahrradfreundlichkeit gilt als wichtiger **Standortfaktor**. Der **wirtschaftliche Nutzen** des Fahrrads ist sehr vielseitig. Es findet im Transport-, Kurier- und Lieferdienst Einsatz. Vom Handel und der Produktion von Fahrrädern und Zulieferartikeln leben viele kleine und mittelständische Unternehmen. Daneben profitieren viele Branchen vom boomenden Fahrradtourismus.

Der Fahrradmarkt

Der Fahrradbestand in Deutschland wächst stetig, er betrug 2017 73,5 Mio. Stück, so dass 80% der deutschen Haushalte mindestens ein Fahrrad besitzt. Produkte aus Deutschland verzeichnen durch ihre Innovationen und Qualität seit vielen Jahren neue Umsatzrekorde am Markt für Fahrräder, E-Bikes sowie Komponenten und Zubehör. Der **Umsatz** bei Fahrrädern und E-Bikes wurde im Jahr 2017 um 3,2% auf 2,69 Mrd. Euro gesteigert. Der **Absatz** dieser Produkte betrug 2017 3,85 Mio. Stück. Die Umsatzsteigerung hängt mit dem gestiegenen **durchschnittlichen Verkaufspreis pro Fahrrad** zusammen, dieser lag 2017 bei 698,- Euro. Konsument*innen entscheiden sich zunehmend für Produkte mit hoher Qualität und Ausstattung, die eine verlängerte Nutzungsdauer versprechen. Günstige Fahrräder (von Discountern) wurden 2017 weniger nachgefragt als in den Jahren zuvor. Während Trekkingräder und Mountainbikes viele Jahre zu den beliebtesten Zweirädern gehörten, wurden sie 2015 von den E-Bikes abgelöst. Ihre Absatzzahlen sowie die der City- und Urbanräder sind leicht zurückgegangen. Wachsend ist der Markt für **Sonderfahrräder** wie Cargobikes, Liegeräder oder Singlespeed (Eingang-Fahrrad) sowie für Kinderanhänger. Auch Kinder- und Jugendfahrräder, Renn- und Reiseräder sind gleichbleibend beliebt.

Das E-Bike

Das E-Bike gilt als derzeitiger Innovationsmotor in der Branche. 2017 wurden 720.000 Stück verkauft, was einen Anteil von 19% am Fahrradmarkt ausmacht. Langfristig wird ein Marktanteil von bis zu 35% prognostiziert. Als Gründe für den E-Bike-Boom werden die hohe Modellvielfalt, das herausragende Design, die innovative Weiterentwicklung in der Antriebs- und Batterietechnologie sowie interessante und neue Geschäftsmodelle in Bezug auf das E-Bike (z.B. Leasing, Bikesharing) genannt.

Quelle: <http://www.ziv-zweirad.de/marktdaten/> 2018

M2 Aufgabe

- 1) Lies den Text aufmerksam durch. Markiere dabei die wichtigsten Aussagen im Text.
- 2) Fasse die wichtigsten Entwicklungen auf dem Fahrradmarkt in Stichpunkten zusammen. Nenne mindestens 6 Stichpunkte.

1

2

3

4

5

6

7

M3: Die strategische Kontur des Fahrradmarktes

Euer Startup-Unternehmen

Ihr seid ein Startup-Unternehmen. Der Begriff ‚Startup‘ stammt aus dem Englischen und bezeichnet ein Unternehmen, das kürzlich gegründet wurde und sich durch innovative Geschäftsideen auszeichnet. Euer Ziel ist es, den Fahrradmarkt zu revolutionieren.

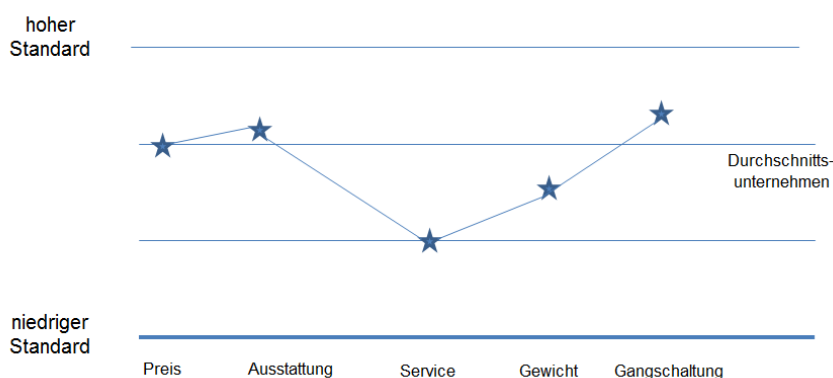
Die strategische Kontur des Fahrradmarktes

Die ‚Strategische Kontur‘ eines Unternehmens bildet den aktuellen Stand eines Unternehmens bzw. einer **Branche** ab. Sie zeigt, wie ein Unternehmen seine **Ressourcen** auf unterschiedliche Merkmale eines Produktes verteilt. Z.B. gibt es Fahrradunternehmen, die sich auf die Ausstattung des Fahrrads konzentrieren. So bekommt die Kundschaft einen hohen Fahrkomfort. Um diese Merkmale darzustellen, bedient man sich einer Nutzenkurve (strategische Kontur). Anhand der Nutzenkurve erkennt man, ob man die selben Produkte und Dienstleistungen wie die anderen Konkurrenten am Markt anbietet. Falls die eigene Nutzenkurve der der Konkurrenz ähnelt, gilt es, sich zu verändern. Grenzt Euch mit Eurer Nutzenkurve ab, weg von der vorherrschenden Kundschaft, hin zu einer neuen Kundschaft. Nur so kann man einen neuen Markt erschließen.

Als derzeit wichtige Merkmale eines Fahrrads gelten folgende:

Preis	Qualität	Rahmenmaterial	Gewicht
Rahmenhöhe	Reifengröße	Bremssystem	Schaltungstyp
Anzahl Gänge	Beleuchtung	Ausstattung (Klingel, Ständer)	Federung
Sattel	Technik	Sicherheit	Versicherung
Bequemlichkeit Komfort	Nachhaltigkeit	Social Media	Lifestyle

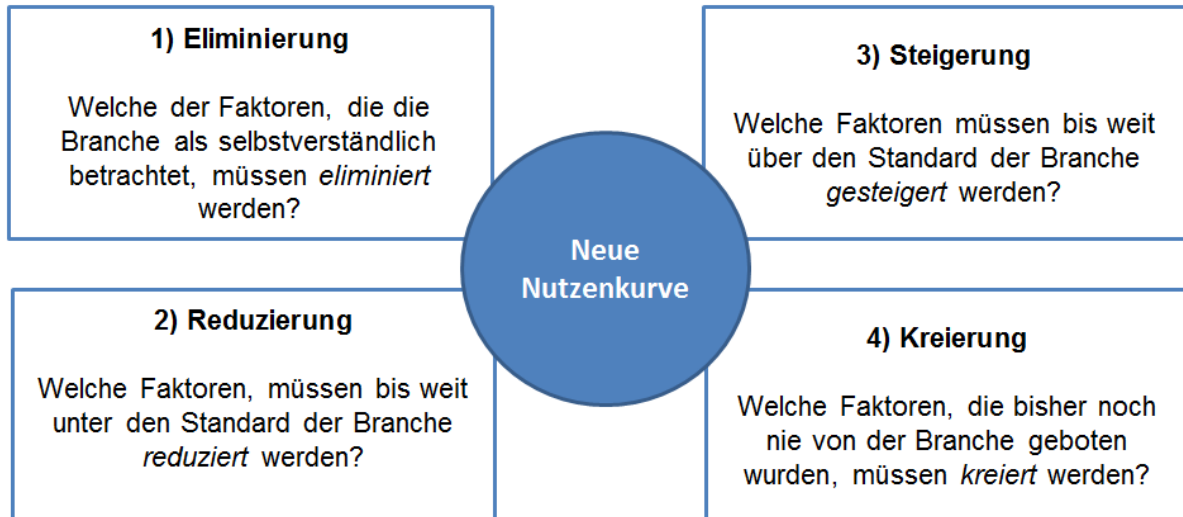
Die strategische Kontur des durchschnittlichen Fahrradmarktes kann wie folgt abgebildet werden:



Beschreibung: Da der durchschnittliche **Verkaufspreis** pro Fahrrad steigt und die Deutschen immer mehr Wert auf Qualität und Haltbarkeit legen, hat der **Preis** eines Fahrrads einen hohen Standard. Dies entspricht gleichzeitig einem **hohen Standard** einer guten **Ausstattung**. Da ca. 40% der Fahrräder über Onlinhändler verkauft werden, hat der **Service** eine geringe Bedeutung und somit einen **niedrigeren Standard**. In Deutschland gelten Fahrräder noch als recht schwer, so dass beim **Gewicht** ein mittlerer Standard zugrunde gelegt werden kann. Die fortgeschrittene technische Entwicklung führt zu einem hohen Standard bei der **Gangschaltung**.

Analyse des Fahrradmarktes anhand des Vier-Aktionen-Quadrat

Das Vier-Aktionen-Quadrat dient dazu, mit vier wichtigen Fragen die bestehende Branche des eigenen Unternehmens zu prüfen. Dadurch soll der Nutzen für die Kundschaft bestimmt und verbessert werden.



Die erste Frage zwingt Euch, über die **Eliminierung** (Beseitigung) von Faktoren, auf denen der Wettbewerb der Branche beruht, nachzudenken. Sie werden häufig als selbstverständlich betrachtet, obwohl sie keinen Nutzen mehr haben.

Die zweite Frage nach der **Reduzierung** untersucht, ob Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen des Wettbewerbs zu stark verfeinert wurden. Unternehmen bieten der Kundschaft oft zu viel an, was zu hohen Kosten führt.

Die dritte Frage nach der **Steigerung** soll herausfinden, welche bisherigen Faktoren bis weit über den jetzigen Standard der Branche gesteigert werden können.

Die vierte Frage nach der **Kreierung** (Neu-Erfindung) zielt darauf, völlig neue Nutzen-Quellen für die Kundschaft zu entdecken. Dadurch wird neue Nachfrage geschaffen und die Preisgestaltung der Branche verändert.

Aufgabe 1) Beantwortet in der Gruppe folgende Fragen für den Fahrradmarkt:

Welche der Faktoren, die die Branche als selbstverständlich betrachtet, sollen *eliminiert/ beseitigt* werden?

Welche Faktoren, müssen bis weit unter den Standard der Branche *reduziert* werden?

Welche Faktoren müssen bis weit über den Standard der Branche *gesteigert* werden?

Welche Faktoren, die bisher noch nie von der Branche geboten wurden, müssen *kreiert/ neu erfunden* werden?

Aufgabe 2) Formuliert in der Gruppe für jeden Bereich konkrete Schlüsselaktivitäten für die Fahrradbranche.

Eliminierung	Steigerung
Reduzierung	Kreierung

Aufgabe 3) Welche konkrete Geschäftsidee resultiert aus der Darstellung im Vier-Aktionen-Quadrat?

Aufgabe 4) Visualisiert Eure neue Geschäftsidee und die daraus resultierenden Handlungen für das Startup auf einem Plakat.

Aufgabe 5) Bettet die Idee in eine Geschichte über Euer Unternehmen ein und erzählt, wie Ihr dabei die Unternehmenswerte pflegt. Unternehmenswerte können sein: hohe Qualität, hippe und stylische Design, Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit, Gesundheit, Gerechtigkeit, Schutz der Natur, usw.

Notiert hier die Geschichte über Euer Unternehmen und die neue Geschäftsidee

Gründungsjahr:

Gründungsteam:

Euer Produkt:

Was kann das Team besonders gut:

Unternehmenswerte:

Zukünftige Ziele:

Werbeslogan für das Produkt:

3) Präsentiert Eure Geschäftsidee (Plakat) vor dem Plenum und erzählt dabei Eure Unternehmensgeschichte. Ihr habt 5 Minuten Zeit.

M4: Bewertung der Geschäftsideen

<p style="text-align: center;">Beobachter*in Innovation</p> <p>Du beobachtest alle Vorteile der Innovation.</p> <ul style="list-style-type: none">• Was ist das revolutionäre an der Geschäftsidee?• Was ist der Vorteil der Innovation?	<p style="text-align: center;">Beobachter*in Innovation</p> <p>Du beobachtest die negativen Aspekte der Innovation.</p> <ul style="list-style-type: none">• Kannst Du Dir solch ein Produkt vorstellen?• Gibt es so eine Idee schon?• Ist die Idee realisierbar?
<p style="text-align: center;">Beobachter*in Präsentation</p> <p>Du nennst alle positiven Aspekte der Präsentation:</p> <ul style="list-style-type: none">• Haben alle aus der Gruppe präsentiert?• War die Präsentation professionell?• Hat die Gruppe Begeisterung und Überzeugung ausgestrahlt?	<p style="text-align: center;">Beobachter*in Präsentation</p> <p>Du nennst alle negativen Aspekte der Präsentation:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hat jemand aus der Gruppe nicht präsentiert?• War die Körperhaltung schlecht? Z.B. Hände in den Hosentaschen?• Hat die Gruppe gelangweilt gewirkt?

M5: Red-Ocean oder Blue-Ocean-Strategie?

Informationstext: Red-Ocean und Blue-Ocean-Strategie

Die Blue-Ocean-Strategie unterteilt Märkte in **Rote Ozeane** und **Blaue Ozeane**. Die **Blauen Ozeane** umfassen zukünftige, noch zu schaffende Märkte, in denen es noch keinen Wettbewerb gibt. Ziel einer Blue-Ocean-Strategie ist es, durch eine völlig neuartige Erfindung einen neuen Nutzen für die Kundschaft zu erschaffen. **Rote Ozeane** umfassen hingegen den gesamten bereits bestehenden Wettbewerb. Hier gilt es, die bestehenden Produkte zu verbessern, die existierende Nachfrage zu nutzen und zu steigern, um sich im bestehenden Wettbewerb zu behaupten.

Aufgabe: Ordnet Eure Geschäftsideen den Merkmalen in der Tabelle zu. Kreuzt das zutreffende Feld jeweils an.

Merkmale	Red-Ocean	Blue-Ocean
Neuheit der Idee	Die Geschäftsidee ist den bereits am Markt etablierten Produkten sehr ähnlich. Sie orientiert sich an bereits erfolgreichen Produkten.	Die Geschäftsidee ist neu, sie ist einzigartig.
Wettbewerb	Die Geschäftsidee konzentriert sich auf den bestehenden Wettbewerb. Es gibt starke Konkurrenz in dem Bereich.	Die Innovation ist neu, es gibt noch keinen Markt dafür und somit auch kaum Wettbewerb.
Nutzen für die Kundschaft	Der Nutzen der Kundschaft steht nicht im Vordergrund, es gilt den Wettbewerb zu schlagen.	Die Innovation erfüllt einen neuen Nutzen für die Kundschaft.
Die Zukunft ist ungewiss	Da der Markt für die neue Geschäftsidee bekannt ist, sind alle Entscheidungen gut planbar.	Da der Markt für die neue Geschäftsidee neu ist, ist die Einführung der Innovation ungewiss und unterliegt unvorhersehbaren Entscheidungen.

M6: Reflexion zum Marshmallow-Experiment

Das Marshmallow-Experiment

Der Wissenschaftler Tom Wujec untersuchte bei dem Marshmallow-Wettbewerb die Erfolgsrate bei unterschiedlichen Teams. Die höchsten Türme mit 75 cm Durchschnittshöhe werden von Kindergartenkindern gebaut. Topmanager*innen bauen im Durchschnitt 60 cm hohe Türme. Die schlechtesten Türme mit einer Durchschnittshöhe von 25 cm werden von Wirtschaftsstudierenden gebaut. Wujec begründet die unterschiedlichen Erfolgsquoten mit unterschiedlichen Herangehensweisen. Während die Kinder nicht diskutieren, sondern sofort los bauen, Baustrategien direkt ausprobieren, nachbessern und zerbrochene Spaghetti erneut einsetzen, erreichen sie am Ende stabile und hohe Türme. Die Wirtschaftsstudent*innen dagegen diskutieren zuerst Baupläne und suchen nach ‚perfekten Lösungen‘. Dadurch verlieren sie Zeit. Wenn sie am Ende der 18 Minuten das Marshmallow auf die Spitze setzen, bricht der Turm zusammen. Es bleibt keine Zeit für einen erneuten Versuch.

Aufgaben:

- 1) Lies den Informationstext.
- 2) Kreuzt in der Tabelle an, ob ihr die Baustrategie der Kinder und der Wirtschaftsstudierenden der Blue-Ocean bzw. der Red-Ocean-Strategie zuordnet.
- 3) Ordnet Euer eigens Gruppenverhalten während des Marshmallow-Wettbewerbs den beiden Strategien zu. Nehmt dabei Euer Protokoll (M1) zur Hand.

	Red-Ocean-Strategie	Blue-Ocean-Strategie	Höhe der Türme in cm
Kinder	Die Kinder überlegen und planen zuerst, bevor sie bauen. Sie greifen auf Erfahrungen und bewährte Strategien zurück. Ihr Turm orientiert sich an der üblichen Bauweise.	Die Kinder bauen direkt drauf los, ohne vorher zu überlegen. Sie probieren direkt etwas Neues aus und erreichen damit womöglich etwas ‚Unmögliches‘ und völlig Einzigartiges.	
Wirtschaftsstudierende	Die Wirtschaftsstudierenden überlegen und planen zuerst, bevor sie bauen. Sie greifen auf Erfahrungen und bewährte Strategien zurück. Ihr Turm orientiert sich an der üblichen Bauweise.	Die Wirtschaftsstudierenden bauen direkt drauf los, ohne vorher zu überlegen. Sie probieren direkt etwas Neues aus und erreichen damit womöglich etwas ‚Unmögliches‘ und völlig Einzigartiges.	
Unsere eigene Gruppe			

M7: Glossar

Branche: Eine Branche ist ein Wirtschaftszweig, der ähnliche Produkte herstellt, wie z.B. Fahrräder.

Geschäftsidee: Neue Idee einer Unternehmensgründer*in oder eines bereits vorhandenen Unternehmens, um ein neues Geschäft aufzubauen.

Marktstrategie: Ist eine Strategie/ ein Vorgehen eines Unternehmens, wie es zukünftig durch seine Maßnahmen den vorhandenen Markt ausnutzt.

Ressourcen: Alle Mittel (Geld, Betriebsmittel, Mitarbeiter*innen, Gebäude etc.) die dem Unternehmen zur Produktion zur Verfügung stehen.

Unternehmenswerte: sind Eigenschaften, die Unternehmen wichtig sind und die sie nach innen und außen vertreten. Z.B. Zahlung gerechter Löhne.

5 Musterlösungen

M2: Die wichtigsten Entwicklungen auf dem Fahrradmarkt:

Der Fahrradmarkt:

- Stetig wachsender Fahrradbestand/ Fahrradmarkt in Deutschland
- Deutsche Fahrräder sind durch Innovation und Qualität gekennzeichnet
- Deutsche entscheiden sich zunehmend für Fahrräder mit hoher Qualität und Ausstattung, dadurch steigt der Durchschnittspreis pro Fahrrad
- Discount-Fahrräder werden immer weniger nachgefragt
- Trekkingräder und Mountainbikes gehörten viele Jahre zu den beliebtesten, ihre Verkaufszahlen sind derzeit leicht rückläufig.
- Sonderfahrräder werden immer beliebter
- Stark wachsend ist der Markt für E-Bikes, er gilt derzeit als Innovationsmotor der Branche.

M5:

	Red-Ocean-Strategie	Blue-Ocean-Strategie	Höhe der Türme in cm
Kinder			75 cm
Wirtschaftsstudierende			25 cm
Unsere eigene Gruppe			

B

Ambiguitätstoleranz –
Wie man durch Experimentieren (Prototyping) lernt, mit Ungewissheit
umzugehen

Workshopmodule für die Anwendung in der

- **Sekundarstufe II ab der 11. Klasse und mit**
- **Wirtschaftsstudierenden**

Inhaltsverzeichnis

Übersicht	24
1 Hintergrundwissen	25
2 Didaktische Anweisung für die Lehrkraft	27
Teil 1: Experiment - Ohne Differenzierung.....	27
Teil 2: Geschäftsideenentwicklung	27
Teil 3: Reflexion	28
3 Bezug zum Bildungsplan und Kompetenzen	29
4 Materialien	30
5 Musterlösungen	44

Übersicht

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Schüler*innen der Sekundarstufe II ab Klasse 11 • Wirtschaftsstudierende
Unterrichts- dauer	2 x 90 Minuten
Lerninhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Prototyping mit dem Marshmallow-Experiment • Boston Consulting Group Matrix (BCG-Matrix) • Geschäftsideeentwicklung anhand des Vier-Aktionen-Quadrats • Red-Ocean und Blue-Ocean-Strategie • Instrumente der Blue-Ocean-Strategie
Lernziele	<p>Die Schüler und Schülerinnen können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Zuge eines Experiments (Marshmallow-Challenge) unter Zeitdruck einen Prototyp bauen, • auf Basis des Experiments ihr Vorgehen der Red-Ocean bzw. der Blue-Ocean-Strategie zuordnen und in Hinblick auf ihre Ambiguitätstoleranz reflektieren, • den Fahrradmarkt analysieren und auf dieser Basis eine Geschäftsidee mit Hilfe der BCG-Matrix oder des Vier-Aktionen-Quadrats entwickeln sowie im Plenum präsentieren • die entwickelten Geschäftsideen der Red-Ocean bzw. der Blue-Ocean-Strategie zuordnen und in Hinblick auf ihre Ambiguitätstoleranz reflektieren.
Bildungsplan- bezug	Das Material orientiert sich beispielhaft am Bildungsplan Baden-Württemberg 2016 „Wirtschaft/ Berufs- und Studienorientierung“, ökonomische Lebenssituation 3.2.2 Erwerbstätiger/ 3.2.2.1 Unternehmer/ Ziel (12) E-Niveau „Die Schüler*innen können Chancen und Risiken für Unternehmen auf globalen Märkten – ausgehend von Standortfaktoren – erörtern.“ (S. 36)
Vorkenntnisse	Grundkenntnisse in Fachbegriffen wie Markt, Angebot, Nachfrage, Wettbewerb, Konkurrenz, Geschäftsideeentwicklung, Geschäftsmodell, Unternehmensstrategie
Methodische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeiten • Marshmallow-Challenge (Experiment) • Fallmethode/ Geschäftsideeentwicklung
Material	<p>Material pro Schüler*in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsblatt M2: Informationstext zum Fahrradmarkt <p>Material pro Gruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material M1 (Protokoll zum Experiment) • 20 Spaghetti, 1 Marshmallow, 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Schere • 2x M3 oder M4 • Ein Poster, farbige Permanentmarker, Klebezettel • Material M5 (Bewertung der Geschäftsideen) • 2x Material M7 • 2x Material M8 <p>Material für die Lehrkraft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stoppuhr oder Timer • Zollstock • Bewertungsbogen M6

1 Hintergrundwissen

Die Blue-Ocean-Strategie

Die Blue-Ocean-Strategie beschäftigt sich mit disruptiven Verbesserungen von Produkten bzw. Produktideen. Disruption (= zerstören, unterbrechen) beschreibt einen Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein Markt von Innovationen abgelöst bzw. verdrängt wird. Die Blue-Ocean-Strategie unterteilt Märkte in sogenannte Red Oceans und Blue Oceans. Blue Oceans umfassen zukünftige, noch zu schaffende Markträume, in denen Wettbewerb eine Zeit lang wenig Relevanz hat. Der Fokus von Unternehmen liegt auf dem Aufbau von Nutzeninnovationen für die Kundschaft in neuen Markträumen. Dadurch erreichen Blue-Ocean-Produkte eine Differenzierung (Alleinstellungsmerkmale); sie sind zunächst wettbewerbsarm und erlauben höhere Gewinne (vgl. Kim/ Mauborgne 2015). Red Oceans umfassen hingegen die Gesamtheit des bereits bestehenden Wettbewerbs. Es gilt die existierende Nachfrage zu nutzen und zu steigern, um sich im bestehenden Wettbewerb zu behaupten.

Da sich die Blue-Ocean-Strategie auf zukünftige noch zu schaffende Markträume bezieht, werden Entscheidungen unter Ungewissheit getroffen. Unternehmer*innen sind angehalten, mit ungewissen und unvorhersehbaren Situationen zurechtzukommen. Die Entscheidungslogik der Blue-Ocean-Strategie vernachlässigt das Element des Planbaren (im Gegensatz zur Red-Ocean-Strategie) und setzt auf das pragmatisch Machbare. Das wissenschaftliche Interesse im Umgang mit Ungewissheit hat sich auch in der Gründungserziehung etabliert und ist unter dem psychologischen Konstrukt der Ambiguitätstoleranz bekannt (vgl. Mittelstädt 2017).

Ambiguitätstoleranz – der Umgang mit Ungewissheit

Ambiguitätstoleranz (Ungewissheitstoleranz) bedeutet, dass Personen mit widersprüchlichen, unstrukturierten, offenen und mehrdeutigen Situationen umgehen können. Sie befähigt Menschen im Allgemeinen mit der Unvorhersehbarkeit des Lebens zurechtzukommen. Ambiguitätstolerante Personen können mit komplexen, mehrdeutigen, intransparenten Aufgaben, die sich nicht mit bewährten Handlungsstrategien lösen lassen, besser umgehen, als Menschen mit schwacher Ambiguitätstoleranz. Gründer*innen weisen zumeist ein höheres Maß an Ambiguitätstoleranz auf als andere Gruppen (Bijedic 2013, 229). Aus diesem Grund zählt der Umgang mit Ungewissheit zu den entscheidenden Kompetenzen von Unternehmer*innen. Mit Hilfe von experimentellem Lernen, wie z.B. der Marshmallow-Challenge kann die Ambiguitätstoleranz von Schüler*innen gestärkt werden.

Die Marshmallow-Challenge

Die Marshmallow-Challenge (auch bekannt als Spaghettiturm-Bau) ist eine unterhaltsame und motivierende Übung, die die Lernenden zum Experimentieren anregt. Teams (3-5 Personen) bekommen 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Marshmallow, 20 Spaghetti und eine Schere. Aus diesen Bestandteilen bauen sie in 18 Minuten einen möglichst hohen und freistehenden Turm. Das Team mit dem höchsten Marshmallow über der Tischkante gewinnt. Dabei soll das Vorgehen der Teams bei der Planung und Umsetzung eingeschätzt, beurteilt und reflektiert werden (vgl. Uebnickel et al. 2015, 194).

Wujec (2010) untersuchte die Erfolgsrate bei unterschiedlichen Teams. Die höchsten Türme mit 75 cm Durchschnittshöhe werden von Kindergartenkindern gebaut. Topmanager*innen bauen im Durchschnitt 60 cm hohe Türme. Die schlechtesten Türme mit einer Durchschnittshöhe von 25 cm werden von Wirtschaftsstudierenden gebaut. Wujec begründet

die unterschiedlichen Erfolgsquoten mit unterschiedlichen Herangehensweisen. Während die Kinder nicht diskutieren, sondern sofort los bauen, Baustrategien direkt ausprobieren, nachbessern und zerbrochene Spaghetti erneut einsetzen, erreichen sie am Ende stabile und hohe Türme. Die Wirtschaftsstudent*innen dagegen diskutieren zuerst Baupläne und suchen nach ‚perfekten Lösungen‘. Dadurch verlieren sie Zeit. Wenn sie am Ende der 18 Minuten das Marshmallow auf die Spitze setzen, bricht der Turm zusammen, es bleibt keine Zeit für einen erneuten Versuch. Die Strategie der Kinder wird auch als ‚Rapid Prototyping‘ (schneller Modellbau) bezeichnet.

Mit dem Prototyping Annahmen testen

Das Herstellen von Prototypen hat sich im Rahmen von Design Thinking (vgl. Mittelstädt/Wiepcke 2018) etabliert. Durch das Herstellen von Prototypen bei der Geschäftsideeentwicklung werden neue Konzepte nicht lange und theoretisch diskutiert, sondern in Form von Prototypen gebaut und zügig in der Realität ausprobiert. Die gedanklich entwickelte Vorstellung der Idee wird in ein Modell überführt, das angesehen, angefasst und kommuniziert werden kann (vgl. Freudenthaler-Mayrhofer/ Sposato 2017, 209). Ziel der Prototypen ist es, diese in der Praxis zu testen. Die Zielgruppe gibt dabei Rückmeldungen in Bezug auf die Stärken und Schwächen, so dass neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Getroffene Annahmen können so im Wochen- oder Monatstakt in Form einer neuen Version am Markt bestätigt oder verworfen werden.

Wie man durch Experimentieren lernt, mit Ungewissheit umzugehen

Die Experimente zur Marshmallow-Challenge mit Kindern und BWL-Studierenden zeigen, dass Kinder beim Bau des Spagetti-Turms nicht planerisch vorgehen und dadurch die höchsten und kreativsten Türme bauen. Sie stellen sich der ungewissen Situation indem sie sofort losbauen (einen ersten Prototypen erstellen), ausprobieren (Annahmen testen) und nachbessern (den Prototypen schrittweise anpassen). Die Kinder nutzen somit das Rapid Prototyping, das wichtig für die Umsetzung einer Blue-Ocean-Strategie ist. Durch das Experimentieren kann auf die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Lernenden Einfluss genommen werden. Das entdeckende und handlungsorientierte Lernen erlaubt es, dass sie sowohl ökonomische Entscheidungsverfahren anwenden, als auch deren Grenzen erfahren. Die Marshmallow-Challenge setzt voraus, dass die Lernenden die Fähigkeit entwickeln, die gestellten Anforderungen zu erkennen und neue Möglichkeiten der Herangehensweise nutzen. Dadurch werden sie befähigt, erlernte ökonomische Strukturen auf andere ökonomische Situationen, wie z.B. unternehmerische Strategien anzuwenden (vgl. Schlösser/ Schuhen 2011, 60).

2 Didaktische Anweisung für die Lehrkraft

Teil 1: Experiment - Ohne Differenzierung

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Zeit
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Bereiten Sie vor Beginn des Seminars das Material für die Gruppen a 4 Personen vor. Sie benötigen pro Gruppe 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Schere, 20 Spaghetti und 1 Marshmallow. - Bereiten Sie ggf. schon Gruppenarbeitsplätze vor. Die Tische, an denen die Gruppen sitzen sollten leer sein. 	5 Min.
Hinführung zum Thema	<ul style="list-style-type: none"> - Erklären Sie den Lernenden, dass das die Stunde mit einem Wettbewerb, der Marshmallow-Challenge, beginnt. - Jede Gruppe erhält das Material und soll innerhalb von 18 Minuten einen Spagetti-Turm bauen. Die Gruppe, mit dem höchsten Marshmallow auf dem Turm hat gewonnen. (Halten Sie einen Preis, z.B. Süßigkeiten bereit). 	5 Min.
Durchführung der Marshmallow-Challenge	<ul style="list-style-type: none"> - Starten Sie die Marshmallow-Challenge. Die Gruppen holen sich die vorbereiteten Materialien an den Gruppentisch. - Machen Sie wenn möglich schnelle laute Musik an, um die Motivation der Gruppen zu steigern. - Visualisieren Sie sichtbar einen Timer, damit die Gruppen den Zeitverlauf wahrnehmen. - Stoppen Sie nach 18 Minuten die Challenge. 	18 Min.
Messung und Bewertung der Spagetti-Türme	<ul style="list-style-type: none"> - Messen Sie die Spaghetti-Türme der Gruppen und visualisieren die Ergebnisse an der Tafel. - Zeichnen Sie die Gruppe mit dem höchsten Turm mit dem Preis aus. 	8 Min.
Reflexion des Experiments	<ul style="list-style-type: none"> - Zur Reflexion des Experimentes schreiben die Lernenden ein kurzes Protokoll (M1) 	8 Min.

= 45 Min.

Teil 2: Geschäftsideenentwicklung

Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Belassen Sie die bereits gebildeten Gruppen an ihren Tischen und unterteilen die Klasse noch mal in zwei Hälften - die Gruppen aus Teil A bearbeiten das Material M2 und M3 - die Gruppen aus Teil B bearbeiten das Material M2 und M4 - Verteilen Sie das Material mindestens 2x pro Gruppentisch und fordern Sie die Lernenden auf, dieses zu bearbeiten. 	3 Min.
Entwicklung einer Geschäftsidee	<ul style="list-style-type: none"> - Die Gruppen bearbeiten das Material und entwickeln auf dieser Basis eine Geschäftsidee. - Klassenhälfte A entwickelt eine Geschäftsidee auf Basis der BCG-Matrix, die der Red-Ocean-Strategie zugeordnet wird. - Klassenhälfte B entwickelt eine Geschäftsidee auf Basis 	30 Min.

	der Vier-Aktionen-Quadrat, das der Blue-Ocean-Strategie zugeordnet wird.	
Visualisierung auf dem Poster und Verfassen einer Geschichte	- Fordern Sie die Lernenden auf, die entwickelte Geschäftsidee auf einem Poster zu visualisieren und sich dazu eine Unternehmensgeschichte auszudenken.	15
Präsentation der Geschäftsideen	- Die Lernenden präsentieren die Geschäftsideen in Form einer Geschichte vor dem Plenum. Hängen Sie die Plakate gut sichtbar in der Klasse auf. - Verteilen Sie pro Gruppe das Arbeitsblatt M5. Die Gruppen sollen jeweils die Geschäftsideen der anderen Gruppen bewerten. - Wenn die Zeit knapp ist, lassen Sie mindestens 1 oder 2 Gruppen aus jeder Klassenhälfte präsentieren.	20
Bewertung der Geschäftsideen	- Sammeln Sie die Bewertungen der Gruppen auf Ihrem Bewertungsbogen M6 und geben Sie beiden Siegergruppen aus Teil A und Teil B bekannt. - Lassen Sie die Plakate der Siegergruppen im Klassenraum hängen.	5

= 70 Min

Teil 3: Reflexion

Einführung in die Red-Ocean und Blue-Ocean-Strategie	- Verteilen Sie 2x pro Gruppe das Material M7 - Fordern Sie die Schüler*innen auf, den Informationstext zu lesen. - Hängen Sie in der Zeit je eine Geschäftsidee (Plakat) auf, die am stärksten die Red-Ocean und die Blue-Ocean-Strategie widerspiegeln. - Fordern Sie die Gruppen auf, die Aufgabe zu lösen und werten diese im Plenum aus.	15
Reflexion Marshmallow-Experiment	- Verteilen Sie 2x pro Gruppe das Material M8. - Lassen Sie die Gruppen die Aufgabe lösen.	10
Abschließende Reflexion	- Bilden Sie mit allen Schüler*innen einen Stehkreis im Klassenraum (mit dem Arbeitsblatt M8) - Fordern Sie jede Schüler*in der Reihe nach auf, zur Lösung aus M8 Stellung zu nehmen. - Die Schüler*innen sollen sich anhand der eigenen Turmhöhe mit den Kindern oder Studierenden vergleichen und ableiten, ob ihre Baustrategie eher strukturiert und geplant (Red Ocean) oder zufällig und ungewiss (Blue Ocean) war.	15

= 40 Min.

3 Bezug zum Bildungsplan und Kompetenzen

Mit Hilfe des Marshmallow-Experimentes zum Einstieg versetzen sich die Lernenden in die Rolle von Manager*innen bzw. Unternehmer*innen. Im Rahmen einer Simulation sind sie aufgefordert, unter Zeitdruck einen Spaghetti-Turm zu bauen. Sie wägen Handlungsalternativen ab und entscheiden, welche Baustrategie zum größtmöglichen Erfolg führt. Durch die anschließende Reflexion entdecken sie ökonomische Planungs- und Entscheidungsverfahren, die durch Ambiguitätstoleranz gekennzeichnet sind.

Auf Basis der darauffolgenden Geschäftsideeentwicklung werden die Schüler*innen befähigt, eine ökonomische Situation (Entwicklung einer Problemlösung für eine bestimmte Zielgruppe) unter Anwendung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Instrumente zu analysieren und Handlungsalternativen aus unternehmerischer Sicht abzuleiten. Die Schüler*innen reflektieren die Anwendung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Instrumente wie der BCG-Matrix und des Vier-Aktionen-Quadrats in Bezug auf den Innovationsgrad ihrer Geschäftsideen und ordnen ihre Ergebnisse der Red-Ocean bzw. der Blue-Ocean-Strategie zu. Unter Abgrenzung von Unsicherheit und Ungewissheit reflektieren sie ihre ökonomischen Entscheidungen und antizipieren daraus mögliche langfristige Folgen für unternehmerischen Erfolg (vgl. Bildungsplan BW 2016 Dimension I, S. 6).

Quellenverzeichnis

- Bijedic, Teita 2013: Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education. München: Rainer Hamp Verlag.
- Bildungsplan 2016: Sekundarstufe I, Wirtschaft und Berufs- und Studienorientierung. Online: <http://www.bildungsplaene-bw.de/Lde/LS/BP2016BW/ALLG/SEK1/WBS>.
- Europäische Kommission (2013): Aktionsplan Unternehmertum 2020 - Den Unternehmergeist in Europa neu entfachen, Brüssel.
- Kim, W. Chan/ Mauborgne, Renee 2015: Der Blaue Ozean als Strategie. München: Hanser.
- Mittelstädt, Ewald 2017: Ambiguitätstoleranz. Warum es sich lohnt, zu lernen mit Ungewissheit umzugehen. In: RKW Magazin 3/2017.
- Mittelstädt, Ewald/ Wiepcke, Claudia 2018: Design Thinking. In: Unterricht Wirtschaft/ Politik 2018/4.
- Schlösser, Jürgen/ Schuhen, Michael 2011: Mit ökonomischen Experimenten Wirtschaft erleben. In: Retzmann, Thomas (Hg.): Methodentraining für den Ökonomieunterricht II. Schwalbach/ Ts., S. 57-74.
- Uebnickel, Falk et al. 2015: Design Thinking – Das Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch.
- Wiepcke, Claudia 2012: Gründungserziehung. In: May, Hermann/ Wiepcke, Claudia (Hg.): Lexikon der ökonomischen Bildung. München, S. 61-64.
- Wujec, Tom 2010: TED Talks. Online: https://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower?language=de#t-212002 20.07.2018.

M2 Das Fahrrad – Zahlen, Daten, Fakten, Trends

Ein Fahrrad (kurz ‚Rad‘ oder in der Schweiz ‚Velo‘) ist ein mindestens zweirädriges Fahrzeug, dessen Räder hintereinander angeordnet sind. Es wird durch das Treten von Pedalen mechanisch oder per Elektromotor angetrieben. Es gibt Sonderformen wie das Tandemrad für zwei oder mehr Personen, das Dreirad für Kinder oder Senior*innen, zwei- oder dreirädrige Liegeräder, Fahrradrikschas und Fahrradtaxi oder auch Experimentalfahrräder. Das Fahrrad hat eine lange Geschichte, die bis 1420 zurückreicht.

Die Bedeutung und Nutzen des Radverkehrs

Das Fahrrad erlebt seit vielen Jahren einen Wandel. Fahrradfahren liegt im Trend und hat nicht mehr den Ruf des billigen Verkehrsmittels für diejenigen, die sich kein Auto leisten können. **Es fungiert als Verkehrsmittel** zur Arbeit, als Familienfahrzeug für Kindertransporte, für Besorgungen, wird in der Freizeit und dienstlich zur Ausübung eines Berufes genutzt. Es gilt als Alternative zum Auto, um Staus und Parkplatzmangel auszuweichen. Daneben gilt **Fahrradfahren als preisgünstige und schnellere Alternative** im Stadtverkehr. **Gesundheitlich** gilt Fahrradfahren als eine gelenkschonende Bewegung, sie fördert Ausdauer, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden, beugt Krankheiten und Beschwerden vor und aktiviert den Fettstoffwechsel. Bei Kindern und Jugendlichen werden das Konzentrations- und Wahrnehmungsvermögen, die Entwicklung ihrer motorischen Fähigkeiten sowie ihr Gleichgewichts- und Orientierungssinn gefördert. Politisch ist der Radverkehr Bestandteil vieler Strategien zum **Klimaschutz**. Radfahren ist emissionsfrei und trägt zur Minderung von Lärm, Feinstaub, Stickoxid sowie Kohlendioxid bei. Fahrradfreundlichkeit gilt als wichtiger **Standortfaktor**. Der **wirtschaftliche Nutzen** des Fahrrads ist sehr vielseitig. Es findet im Transport-, Kurier- und Lieferdienst Einsatz. Vom Handel und der Produktion von Fahrrädern und Zulieferartikeln leben viele kleine und mittelständische Unternehmen. Daneben profitieren viele Branchen vom boomenden Fahrradtourismus.

Der Fahrradmarkt

Der Fahrradbestand in Deutschland wächst stetig, er betrug 2017 73,5 Mio. Stück, so dass 80% der deutschen Haushalte mindestens ein Fahrrad besitzt. Produkte aus Deutschland verzeichnen durch ihre Innovationen und Qualität seit vielen Jahren neue Umsatzrekorde am Markt für Fahrräder, E-Bikes sowie Komponenten und Zubehör. Der **Umsatz** bei Fahrrädern und E-Bikes wurde im Jahr 2017 um 3,2% auf 2,69 Mrd. Euro gesteigert. Der **Absatz** dieser Produkte betrug 2017 3,85 Mio. Stück. Die Umsatzsteigerung hängt mit dem gestiegenen **durchschnittlichen Verkaufspreis pro Fahrrad** zusammen, dieser lag 2017 bei 698,- Euro. Konsument*innen entscheiden sich zunehmend für Produkte mit hoher Qualität und Ausstattung, die eine verlängerte Nutzungsdauer versprechen. Günstige Fahrräder (von Discountern) wurden 2017 weniger nachgefragt als in den Jahren zuvor. Während Trekkingräder und Mountainbikes viele Jahre zu den beliebtesten Zweirädern gehörten, wurden sie 2015 von den E-Bikes abgelöst. Ihre Absatzzahlen sowie die der City- und Urbanräder sind leicht zurückgegangen. Wachsend ist der Markt für **Sonderfahrräder** wie Cargobikes, Liegeräder oder Singlespeed (Eingang-Fahrrad) sowie für Kinderanhänger. Auch Kinder- und Jugendfahrräder, Renn- und Reiseräder sind gleichbleibend beliebt.

Das E-Bike

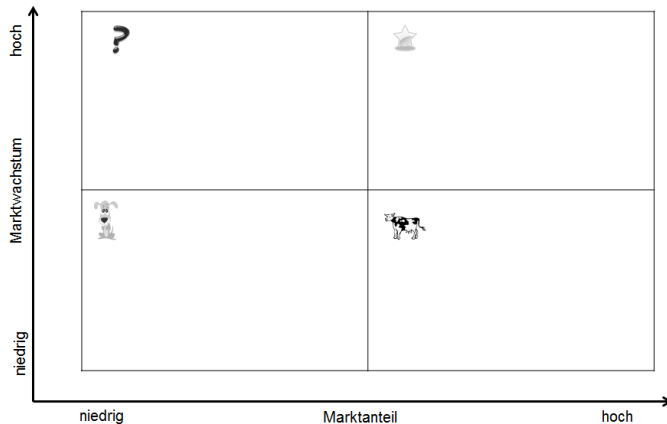
Das E-Bike gilt als derzeitiger Innovationsmotor in der Branche. 2017 wurden 720.000 Stück verkauft, was einen Anteil von 19% am Fahrradmarkt ausmacht. Langfristig wird ein Marktanteil von bis zu 35% prognostiziert. Als Gründe für den E-Bike-Boom werden die hohe Modellvielfalt, das herausragende Design, die innovative Weiterentwicklung in der Antriebs- und Batterietechnologie sowie interessante und neue Geschäftsmodelle in Bezug auf das E-Bike (z.B. Leasing, Bikesharing) genannt.

Quelle: <http://www.ziv-zweirad.de/marktdaten/> 2018

M3 – Der Fahrradmarkt analysiert anhand der Boston Consulting Group Matrix

Die Boston Consulting Group Matrix (kurz BCG), auch Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio genannt, wurde in den 1960er Jahren von der Unternehmensberatungsfirma Boston Consulting entwickelt und dient als Instrument im Rahmen des strategischen Controllings zur Produktplanung, -steuerung und -kontrolle.

Die BCG-Matrix besteht aus vier Feldern:



Die Felder haben ganz bestimmte Bezeichnungen.



Poor dogs: Die Produkte sind die Sorgenkinder des Unternehmens, da sie ein geringes Marktwachstum und einen geringen Marktanteil haben.



Question Marks: Gelten als Nachwuchsprodukte und befinden sich in der Einführungsphase. Ihr Marktanteil und das Marktwachstum sind noch sehr gering, der Markt hat jedoch Wachstumspotenzial. Da man nicht weiß, wie sich diese Produkte entwickeln bezeichnet man sie als Question Marks (Fragezeichen).



Stars: Die Produkte sind die Hoffnungsträger des Unternehmens, da sie ein hohes Marktwachstum besitzen, in das man viel investieren muss, andererseits aber auch einen hohen Marktanteil, sodass hohe Gewinne ermöglicht werden.



Cash Cow: Die Produkte befinden sich in der Sättigungsphase. Sie besitzen ein geringes Marktwachstum, wodurch wenig investiert werden muss. Gleichzeitig besitzen sie einen hohen Marktanteil, der hohe Gewinne einbringt.

Quelle Bilder: Word

Aufgaben:

Lies zunächst alle Aufgaben durch, um ein Gesamtbild über den Fall zu bekommen.

Ihr gehört zur Geschäftsführung des seit 1885 bestehenden Fahrradunternehmens ‚BLIX‘. Das Unternehmen gehört zu den ältesten Fahrradherstellern in Deutschland. Gerade bei den älteren Generationen ist die Marke sehr beliebt und gefragt. Auch jüngere Personen legen viel Wert auf Qualität, so dass BLIX bei den Trekkingrädern ihre erste Wahl ist. Die Auswahl fängt bei 500 € für ein einfaches Damenrad an und endet bei höheren 4-stelligen Beträgen bei E-Bikes.

- 1) Analysiert in der Gruppe den Fahrradmarkt mit Hilfe der BCG-Matrix. Begründet die Zuordnung der Fahrradmodelle innerhalb der vier Felder.

Ordnet bei der Analyse des Fahrradmarktes folgende Fahrräder in die Matrix ein: Discount-Fahrräder, Trekkingfahrräder, E-Bikes und Sonderfahrräder wie z.B. Liegeräder oder Kinderanhänger.



- 2) Entwickelt auf Basis der Ergebnisse aus der BCG-Matrix ein neues Produkt für BLIX.

- 3) Visualisiert Eure neue Geschäftsidee und Marktstrategie auf einem Plakat. Bettet die Marktstrategie in eine Geschichte über Euer Unternehmen ‚BLIX‘ ein und erzählt, wie Ihr dabei die **Unternehmenswerte** pflegt. Z.B. legt Euer Unternehmen seit vielen Jahren Wert auf einheimische Produktion, um die deutsche Wirtschaft zu unterstützen und in Deutschland Arbeitsplätze zu sichern. Weitere Werte können sein: Fairnes, Gerechtigkeit, Förderung der Gesundheit, Umweltschutz, etc.

Notiert hier die Geschichte über Euer Unternehmen und die neue Geschäftsidee

Gründungsjahr:

Unternehmenswerte:

Euer Produkt:

Was kann das Team besonders gut:

Zukünftige Ziele:

Werbeslogan für das Produkt:

- 4) Präsentiert Eure Geschäftsidee (Plakat) vor dem Plenum und erzählt dabei Eure Unternehmensgeschichte. Erklärt der Klasse auch, was die BCG-Matrix ist und wie ihr auf Basis dieser Marktanalyse die Geschäftsidee entwickelt habt. Ihr habt 5 Minuten Zeit.

M4: Die strategische Kontur des Fahrradmarktes

Euer Startup-Unternehmen

Ihr seid ein Startup-Unternehmen. Der Begriff ‚Startup‘ stammt aus dem Englischen und bezeichnet ein Unternehmen, das kürzlich gegründet wurde und sich durch innovative Geschäftsideen auszeichnet. Euer Ziel ist es, den Fahrradmarkt zu revolutionieren.

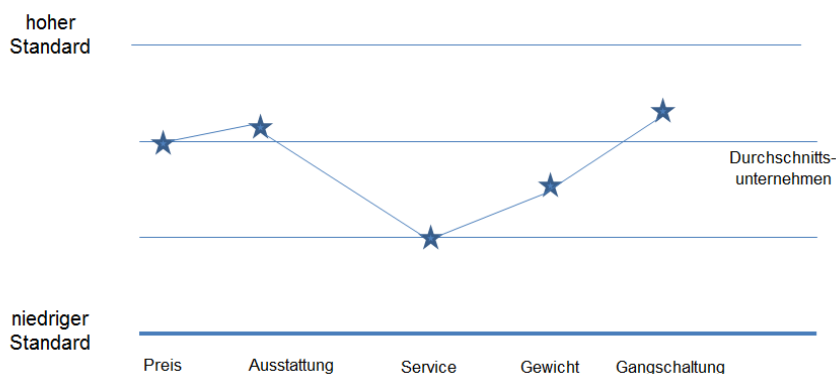
Die strategische Kontur des Fahrradmarktes

Die ‚Strategische Kontur‘ eines Unternehmens bildet den aktuellen Stand eines Unternehmens bzw. einer Branche ab. Sie zeigt, wie ein Unternehmen seine Ressourcen auf unterschiedliche Merkmale eines Produktes verteilt und was die Kundschaft derzeit am Markt bekommt. Um diese Merkmale darzustellen, bedient man sich einer Nutzenkurve (strategische Kontur). Anhand der Nutzenkurve erkennt man, ob man die selben Produkte und Dienstleistungen wie die anderen Konkurrenten am Markt anbietet. Falls die eigene Nutzenkurve der der Konkurrenz ähnelt, gilt es, sich umzuorientieren. Grenz Euch mit Eurer Nutzenkurve ab - weg von der vorherrschenden Kundschaft, hin zur Nicht-Kundschaft. Nur so kann man einen neuen Markt erschließen.

Als derzeit wichtigste Merkmale eines Fahrrads gelten folgende:

Preis	Qualität	Rahmenmaterial	Gewicht
Rahmenhöhe	Reifengröße	Bremssystem	Schaltungstyp
Anzahl Gänge	Beleuchtung	Ausstattung (Klingel, Ständer)	Federung
Sattel	Technik	Sicherheit	Versicherung
Bequemlichkeit Komfort	Nachhaltigkeit	Social Media	Lifestyle

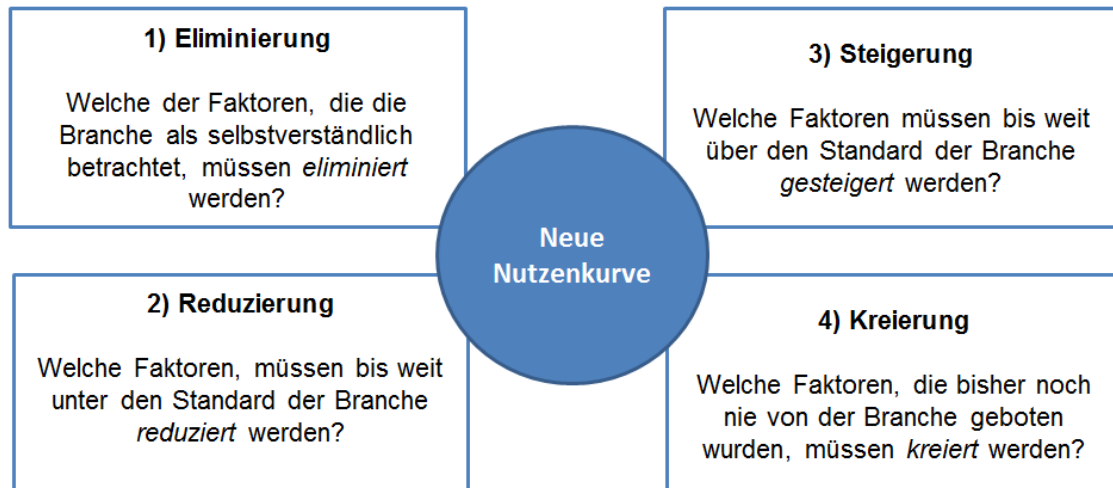
Die strategische Kontur des durchschnittlichen Fahrradmarktes kann wie folgt abgebildet werden:



Beschreibung: Da der durchschnittliche Verkaufspreis pro Fahrrad steigt und die Deutschen immer mehr Wert auf Qualität und Haltbarkeit legen, hat der **Preis** eines Fahrrads einen hohen Standard. Dies entspricht gleichzeitig einem **hohen Standard** einer guten **Ausstattung**. Da ca. 40% der Fahrräder über Onlinehändler*innen verkauft werden, hat der **Service** eine geringe Bedeutung und somit einen niedrigeren Standard. In Deutschland gelten Fahrräder noch als recht **schwer**, so dass ein mittlerer Standard zugrunde gelegt werden kann. Die fortgeschrittene **technische Entwicklung** führt zu einem hohen Standard bei der Gangschaltung.

Analyse des Fahrradmarktes anhand des Vier-Aktionen-Quadrat

Das Vier-Aktionen-Quadrat dient dazu, mit vier Schlüsselfragen die bestehende Branche des eigenen Unternehmens zu prüfen. Dadurch soll der Nutzen für die Kundschaft bestimmt und verbessert werden.



Die erste Frage zwingt Euch, über die **Eliminierung** von Faktoren, auf denen der Wettbewerb der Branche beruht, nachzudenken. Sie werden häufig als selbstverständlich betrachtet, obwohl sie keinen Nutzen mehr haben.

Die Frage nach der **Reduzierung** untersucht, ob Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen des Wettbewerbs zu stark verfeinert wurden. Unternehmen bieten der Kundschaft unter Umständen zu viel, was zu hohen Kosten führt.

Mit der Frage nach der **Steigerung** soll herausgefunden werden, welche bisherigen Faktoren bis weit über den jetzigen Standard der Branche gesteigert werden können.

Die Frage nach der **Kreierung** zielt darauf, völlig neue Nutzen-Quellen für die Kundschaft zu entdecken. Dadurch wird neue Nachfrage geschaffen und die Preisgestaltung der Branche verändert.

Aufgabe 1) Beantwortet in der Gruppe folgende Fragen über den Fahrradmarkt:

Welche der Faktoren, die die Branche als selbstverständlich betrachtet, müssen **eliminiert** werden?

Welche Faktoren müssen bis weit **unter** den Standard der Branche **reduziert** werden?

Welche Faktoren müssen bis weit **über** den Standard der Branche **gesteigert** werden?

Welche Faktoren, die bisher noch nie von der Branche geboten wurden, müssen **kreiert** werden?

Aufgabe 2) Formuliert in der Gruppe für jeden Bereich konkrete Schlüsselaktivitäten für die Fahrradbranche. Z.B. Kreierung: Ein Fahrrad mit eingebauten sprachgesteuerten, internetbasierten intelligenten persönlichen Assistenten, mit dem man bereits auf dem Weg zu Arbeit Termine für den Tag besprechen kann.

Eliminierung	Steigerung
Reduzierung	Kreierung

Aufgabe 3) Welche konkrete Geschäftsidee resultiert aus der Darstellung im Vier-Aktionen-Format?

Aufgabe 4) Visualisiert Eure neue Geschäftsidee und Marktstrategie auf einem Plakat.

Aufgabe 5) Bettet die Marktstrategie in eine Geschichte über Euer Unternehmen ein und erzählt, wie Ihr dabei die Unternehmenswerte pflegt. Unternehmenswerte können sein: hohe Qualität, hippes und stylisches Design, Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit, Lifestyle, Gesundheit, Gerechtigkeit ...

Notiert hier die Geschichte über Euer Unternehmen und die neue Geschäftsidee

Gründungsjahr:

Gründungsteam:

Erstes Produkt:

Was kann das Team besonders gut:

Unternehmenswerte:

Zukünftige Ziele:

Werbeslogan für das Produkt:

2) Präsentiert Eure Geschäftsidee (Plakat) vor dem Plenum und erzählt dabei Eure Unternehmensgeschichte. Ihr habt 5 Minuten Zeit.

M5: Bewertung der Geschäftsideen

Bewertet die Geschäftsideen der anderen Gruppen in zwei Kategorien!

Name Gruppe 1: _____

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
Punkte gesamt:	

Name Gruppe 2: _____

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
Punkte gesamt:	

Name Gruppe 3: _____

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die Geschäftsidee, die erzählt wurde?	
Punkte gesamt:	

Name Gruppe 4: _____

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
Punkte gesamt:	

Name Gruppe 5: _____

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
Punkte gesamt:	

M6 Bewertungsbogen für die Auswertung der Geschäftsideen für die Lehrkraft

Einzelbewertungen für die Gruppen	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Gesamtpunktzahl
Gruppe 1							
Gruppe 2							
Gruppe 3							
Gruppe 4							
Gruppe 5							
Gruppe 6							
Gruppe 7							
Gruppe 8							
Gruppe 9							
Gruppe 10							

Die meisten Punkte hat Gruppe: _____

M7: Red-Ocean oder Blue-Ocean-Strategie?

Informationstext: Red-Ocean und Blue-Ocean-Strategie

Die Blue-Ocean-Strategie beschäftigt sich mit disruptive Verbesserungen von Produkten bzw. Produktideen. Disruption bedeutet „zerstören, unterbrechen“ und beinhaltet einen Prozess, bei dem ein Geschäftsmodell einer Branche oder sogar ein ganzer Markt eines Produktes von einer neue Innovation abgelöst wird. Ein Beispiel hierfür ist die Musikbranche. So werden die Musik-CD's derzeit vom Musikstreaming verdrängt. Die Innovation liegt darin, dass die Musikvielfalt und -verfügbarkeit über den Branchenstandard hinaus maximiert wurde. Während man z.B. 10 CD's zu Hause im Regal hat, kann man durch das Musikstreaming hunderte von Alben hören. Ein weiteres innovatives Kriterium ist, dass nicht mehr nach neuer Musik gesucht werden muss, sondern die neue Musik einen selbst findet.

Die Blue-Ocean-Strategie unterteilt Märkte in **Rote Ozeane** und **Blaue Ozeane**. Die **Blauen Ozeane** umfassen zukünftige, noch zu schaffende Märkte, in denen es noch keinen Wettbewerb gibt. Ziel einer Blue-Ocean-Strategie ist es, einen neuen Nutzen für die Kundschaft zu erschaffen (Nutzeninnovation). **Rote Ozeane** umfassen hingegen den gesamten bereits bestehenden Wettbewerb. Hier gilt es die existierende Nachfrage zu nutzen und zu steigern, um sich im bestehenden Wettbewerb zu behaupten.

Aufgabe: Ordne die von der Lehrkraft ausgewählten Geschäftsideen den Merkmalen in der Tabelle zu. Schreibe in das zutreffende Feld jeweils ‚Geschäftsidee 1‘ oder ‚Geschäftsidee 2‘.

Merkmale	Red-Ocean	Blue-Ocean
Neuheit der Idee	Die Geschäftsidee ist den bereits am Markt etablierten Produkten sehr ähnlich. Sie orientiert sich an bereits erfolgreichen Produkten. _____	Die Geschäftsidee ist neu, sie ist einzigartig. _____
Wettbewerb	Die Geschäftsidee konzentriert sich auf den bestehenden Wettbewerb. Es gibt starke Konkurrenz in dem Bereich. _____	Die Innovation ist neu, es gibt noch keinen Markt dafür und somit auch kaum Wettbewerb. _____
Nutzen für die Kundschaft	Der Nutzen der Kundschaft steht nicht im Vordergrund, es gilt den Wettbewerb zu schlagen. _____	Die Innovation erfüllt einen neuen Nutzen für die Kundschaft. _____
Die Zukunft ist ungewiss	Da der Markt für die neue Geschäftsidee bekannt ist, sind alle Entscheidungen gut planbar. _____	Da der Markt für die neue Geschäftsidee neu ist, ist die Einführung der Innovation ungewiss und unterliegt unvorhersehbaren Entscheidungen.

M8: Das Marshmallow-Experiment

Informationstext:

Der Wissenschaftler Tom Wujec untersuchte bei dem Marshmallow-Wettbewerb die Erfolgsrate bei unterschiedlichen Teams. Die höchsten Türme mit 75 cm Durchschnittshöhe werden von Kindergartenkindern gebaut. Topmanager*innen bauen im Durchschnitt 60 cm hohe Türme. Die schlechtesten Türme mit einer Durchschnittshöhe von 25 cm werden von Wirtschaftsstudierenden gebaut. Wujec begründet die unterschiedlichen Erfolgsquoten mit unterschiedlichen Herangehensweisen. Während die Kinder nicht diskutieren, sondern sofort los bauen, Baustrategien direkt ausprobieren, nachbessern und zerbrochene Spaghetti erneut einsetzen, erreichen sie am Ende stabile und hohe Türme. Die Wirtschaftsstudent*innen dagegen diskutieren zuerst Baupläne und suchen nach ‚perfekten Lösungen‘. Dadurch verlieren sie Zeit. Wenn sie am Ende der 18 Minuten das Marshmallow auf die Spitze setzen, bricht der Turm zusammen. Es bleibt keine Zeit für einen erneuten Versuch.

Aufgaben:

- 1) Lies den Informationstext.
- 2) Ordnet die Baustrategie der Kinder und der Wirtschaftsstudierenden der Blue-Ocean bzw. der Red-Ocean-Strategie zu. Begründet Eure Zuordnung.
- 3) Ordnet Euer eigenes Gruppenverhalten während des Marshmallow-Wettbewerbs einer der beiden Strategien zu. Nehmt dabei Euer Protokoll (M1) zur Hilfe.

	Red-Ocean-Strategie	Blue-Ocean-Strategie	Höhe der Türme in cm
Kinder			
Wirtschaftsstudierende			
Unsere eigene Gruppe			

5 Musterlösungen

M2: Die wichtigsten Entwicklungen auf dem Fahrradmarkt:

Der Fahrradmarkt:

- Stetig wachsender Fahrradbestand/ Fahrradmarkt in Deutschland
- Deutsche Fahrräder sind durch Innovation und Qualität gekennzeichnet
- Deutsche entscheiden sich zunehmend für Fahrräder mit hoher Qualität und Ausstattung, wodurch der Durchschnittspreis pro Fahrrad stetig steigt
- Discount-Fahrräder werden immer weniger nachgefragt
- Trekkingräder und Mountainbikes gehörten viele Jahre zu den beliebtesten, ihre Verkaufszahlen sind derzeit leicht rückläufig.
- Sonderfahrräder werden immer beliebter
- Stark wachsend ist der Markt für E-Bikes, er gilt derzeit als Innovationsmotor der Branche.

M3: Aufgabe 1:

