

Mehr  
Anregungen zum  
Thema ökonomische  
Bildung

[ZEITFUERDIESCHULE.DE/  
OEKONOMIE](http://ZEITFUERDIESCHULE.DE/OEKONOMIE)

ZEIT  FÜR DIE SCHULE

# WIRTSCHAFT ENTDECKEN

II.

UNTERRICHTSEINHEIT  
ZU ENTREPRENEURSHIP  
EDUCATION

2021/22

Mit Unterstützung der:



Flossbach von Storch  
STIFTUNG

## II. Entrepreneurship Education

### **Unterrichtseinheit: Wie man mit Unternehmergeist neue Märkte schafft**

Die Bedeutung und Folgen disruptiver Innovationen für die Wirtschaft und jeder/n Einzelne/n mit Selbsttest und Team-Experiment

Einleitung	3
Stundenverlaufsraster	4
Didaktisch-methodischer Kommentar	5
Arbeitsblatt 1: Nokia – Aufstieg und Niedergang eines Weltmarktführers	6
Arbeitsblatt 2: Schöpferische Zerstörung und disruptive Innovationen	8
Arbeitsblatt 3: Wie man neue Märkte schafft	10
Arbeitsblatt 4: Selbsttest Unternehmergeist	12
Arbeitsblatt 5: Die Marshmallow-Challenge	14
Arbeitsblatt 6: Deutschland als Wirtschaftsstandort für Unternehmensgründungen	15
Lösungshinweise und weiterführende Informationen im Netz	17
Impressum	23

# WIE MAN MIT UNTERNEHMERGEIST NEUE MÄRKTE SCHAFFT

Die Bedeutung und Folgen disruptiver Innovationen auf Grundlage der *Blue-Ocean-Strategie* am Beispiel des Mobilfunkmarktes

**Diese Unterrichtseinheit widmet sich der Entrepreneurship Education.** Entwicklung von Unternehmergeist oder unternehmerischer Bildung umfasst im Wesentlichen zwei Kernaspekte: zum einen die Vermittlung von Fachwissen, wie eigene Ideen in Form einer Unternehmensgründung oder -führung in die Tat umzusetzen sind, und zum anderen die Entwicklung bzw. den Aufbau von unternehmerischen Kompetenzen wie Kreativität und Innovationsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Projekte zu planen und durchzuführen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Eigenschaften kommen den Menschen dabei nicht nur in beruflicher, sondern auch in privater Hinsicht zugute. Sie schärfen die kritische Wahrnehmung der (Arbeits-)Umgebung, fördern die Persönlichkeitsentwicklung und damit das Ergreifen von Lebenschancen. In einer sich stark verändernden Berufswelt ist die Förderung des unternehmerischen Denkens eine Schlüsselkompetenz und damit Teil der Allgemeinbildung. Es regt die Bürgerinnen und Bürger an, Eigeninitiative zu ergreifen, innovative Lösungen für die Probleme der Gesellschaft zu formulieren und Produkte und Dienstleistungen mit sozioökonomischem und ökologischem Mehrwert zu erschaffen.

Auch Märkte und Unternehmen befinden sich im ständigen strukturellen Wandel, welcher durch die digitale Transformation zusätzlich befeuert wird. Die Unternehmen, Arbeitgeber und auch Arbeitnehmer, stehen vor einer Umbruchsituation. Sie müssen sich mit ihrem Management bzw. Arbeitsumfeld zukunftsorientiert auf diesen Wandel einstellen, um konkurrenzfähig zu bleiben. So schafft unternehmerisches Denken nicht nur die Quelle des Wirtschaftswachstums, sondern auch des gesellschaftlichen Fortschritts. Vor diesem Hintergrund verdienen die Begriffe „**Innovation**“ und „**Strategisches Management**“ eine besondere Aufmerksamkeit in der Entrepreneurship Education.

Diesen Zusammenhängen folgend geht es in dieser Unterrichtseinheit, ausgehend von der Faszination unternehmerischer Visionärinnen und Visionäre und von der Transformation des Mobilfunkmarktes durch das Smartphone, um **disruptive Innovationen**, welche im Schumpeter'schen Sinne Märkte schöpferisch zerstören. Denn der Prozess der schöpferischen Zerstörung, bei dem alte Güter und Produktionsverfahren ständig durch neue ersetzt werden, sieht Schumpeter als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. Heute ist das Konzept aktueller denn je, denn nur Unternehmen, welche sich immer wieder selbst infrage stellen, können dauerhaft am Markt bestehen.

Anschließend liegt der Fokus darauf, **wie man mit Analyseinstrumenten, hier der Blue-Ocean-Strategie, bahnbrechende Innovationen evozieren kann.** Die Einheit beinhaltet auch einen Entrepreneurship-Selbsttest sowie ein Team-Experiment, die sogenannte Marshmallow-Challenge, mit denen die gelernten Inhalte individuell und damit selbstwirksam reflektiert werden können.

## Stundenverlaufsraaster:

### Wie man mit Unternehmergeist neue Märkte schafft

Phase	Zeit (in Min.)	Aktion Lehrkraft	Aktion SuS	Material
<b>Einstieg/ Besprechung der vor- bereiteten HA</b>	15	L bespricht die wichtigsten Aussagen zu den Kreisdiagrammen und zur Transformation des Mobilfunkmarktes und sichert diese (s. Tafelbild im Anhang).	Die SuS präsentieren ihre HA im Plenum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AB 1</li> <li>• Whiteboard</li> </ul>
<b>Überleitung</b>	5–8	L präsentiert mithilfe der Orientierungsfolie (Anhang) das weitere Vorgehen.	Die SuS paraphrasieren die Arbeitsschritte, stellen ggf. Fragen und bilden Gruppentische.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folie</li> </ul>
<b>Erarbeitung</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• AB 2/AB 3</li> </ul>
Think	15	L teilt den SuS die beiden Arbeitsblätter aus und weist auf die Bearbeitungszeit hin.	Die SuS bearbeiten zunächst die Arbeitsaufträge in EA.	
Pair	10	L leitet den Übergang ein. Der Übergang zur Pair-Phase kann ggf. auch eigenständig früher erfolgen.	SuS tauschen sich in PA mit dem Sitznachbarn aus.	
Square	20	L bittet die Tandems, sich nun in Gruppen auszutauschen.	Die SuS verdoppeln sich als Paare zu einer Vierergruppe und tauschen ihre Ergebnisse untereinander aus.	
<b>Sicherung Share</b>	10	L sichert die Ergebnisse der SuS stichpunktartig und führt die Ergebnisse in einen sachlogischen Zusammenhang.	Die SuS präsentieren die Ergebnisse im Plenum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whiteboard</li> <li>• Tafelbild</li> </ul>
<b>HA</b>	2	L teilt den SuS den Test »Hast du Unternehmergeist?« als nachbereitende HA aus.	SuS reflektieren mithilfe der HA ihre Unternehmergeist-Eigenschaften.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AB 4</li> </ul>
<b>Anschluss- möglichkeit I</b>	15	L führt mit der Klasse die Marshmallow-Challenge durch und reflektiert diese im Anschluss auch vor dem Hintergrund der <i>Blue-Ocean-Strategie</i> (Anwendungsübung).	SuS finden sich in Kleingruppen zusammen und führen die Marshmallow-Challenge durch.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AB 5</li> <li>• Tafelbild</li> </ul>
<b>Anschluss- möglichkeit II</b>	-	Erarbeitung softwaregestützter Referate über visionäre Unternehmerinnen und Unternehmer	Die SuS erarbeiten ein Referat über eine Unternehmerpersönlichkeit ihrer Wahl	-

L = Lehrkraft, SuS = Schülerinnen und Schüler, M = Material, HA = Hausaufgabe, UG = Unterrichtsgespräch, EA = Einzelarbeit, PA = Partnerarbeit

#### Lernziele

##### Die Schülerinnen und Schüler ...

- ...beschreiben auf Basis von zwei Kreisdiagrammen die Transformationen und das Ausmaß des Mobilfunksektors.
- ...erarbeiten die Merkmale und Folgen einer disruptiven Innovation in Abgrenzung zu einer inkrementellen Innovation und überprüfen diese exemplarisch an Fallbeispielen.
- ...analysieren mithilfe der *Blue-Ocean-Strategie* beispielhaft eine mögliche Planungsgrundlage für disruptive Innovationen.

## Didaktisch-methodische Anmerkungen

Im Zentrum der Unterrichtseinheit steht die Erarbeitung der Zusammenhänge zwischen disruptiver Innovation und der *Blue-Ocean-Strategie* im Rahmen einer kooperativen Lernform. Der Einstieg in die Stunde erfolgt entsprechend aus zeitökonomischen Gründen über eine vorzubereitende Hausaufgabe (AB 1: »Nokia: Aufstieg und Niedergang eines Weltmarktführers«). Zu Beginn werden die wesentlichen Aussagen der Kreisdiagramme über die Marktanteile der fünf größten Mobilfunkhersteller weltweit aus den Jahren 2017 und 2021 thesenartig gesichert. In gleicher Weise werden die Gründe für den Aufstieg und den Niedergang Nokias gesichert. Dabei sollte die Lehrkraft mit den SuS exemplarisch Zahlen (Veränderung der Marktanteile sowie Gewinne, Umsätze und Unternehmenswert von Nokia) sichern, um die immense Dimension der Transformation des Mobilfunkmarktes greifbarer zu machen (siehe Anhang). Ebenso sind die überraschend unbekannteren Hidden Champions und deren Marktanteile aus dem Jahr 2021 erwähnenswert (Vivo, Oppo, Xiaomi), welche alle aus China stammen. Für besonders leistungsstarke und/oder interessierte SuS bietet sich an dieser Stelle als binnendifferenzierende Option das Arbeitsblatt 6 »Deutschland als Wirtschaftsstandort für Unternehmensgründungen« an. Dieses gibt Antworten darauf, warum Deutschland im Gegensatz zu anderen Nationen keine nennenswerten Start-up-Gründerkultur vorweisen kann.

### Die Erarbeitungsphase

Für die sich daran anschließende Erarbeitungsphase in Form des kooperativen Lernens präsentiert die Lehrkraft für alle SuS sichtbar eine Orientierungsfolie, welche die weiteren Arbeitsschritte transparent und prägnant vorstellt. Die SuS paraphrasieren die Vorgehensweise und setzen sich dann in Gruppen zu vier Personen zusammen. Die Lehrkraft sollte dabei auf eine leistungsheterogene Zusammensetzung achten. Nach der Einzelarbeitsphase (Think) erleichtert in der Pair- und Square-Phase der geschützte Raum der Gruppe den Austausch untereinander. Diese Phase erhöht durch die Schaffung positiver Abhängigkeiten die Aktivität und Konzentration der SuS. Die Lehrkraft hat eine beobachtende und zuhörende Rolle. Sie diagnostiziert und interveniert nur nach pädagogischem Ermessen bzw. wenn die SuS in den Gruppen Unterstützung benötigen. Aus zeitökonomischen und pädagogischen Gründen kann die Lehrkraft auch auf die Square-Phase verzichten. In der Share-Phase lässt die Lehrkraft die Gruppenergebnisse im Plenum zusammenfassend präsentieren. Dabei bieten sich je nach Leistungsstärke der Lerngruppe zwei Möglichkeiten an. Entweder es werden partnerweise die selbst erarbeiteten Ergebnisse präsentiert oder die der anderen Arbeitsgruppe. Die Ergebnisse werden nur stichpunktartig gesichert (Tafelbild s. Anhang). Der Lehrkraft kommt in dieser Phase die Aufgabe einer Qualitätsagentur zu, welche die präsentierten Ergebnisse ggf. inhaltlich korrigiert bzw. präzisiert (zzgl. Feedback-Funktion). Ebenso sollte die Lehrkraft auf die Zu-

sammenhänge zwischen disruptiver Innovation und der *Blue-Ocean-Strategie* hinweisen. Letztere bilden erst die Grundlage für die Innovationskraft von Unternehmen. Sie sollte dabei wissen, dass nicht Apple das erste Smartphone herausgebracht hat, sondern schon in den 1990er-Jahren erste Prototypen von IBM oder LG entwickelt und vertrieben wurden.

### Die Nachbereitungsphase

Als nachbereitende Hausaufgabe überprüfen die SuS, inwiefern in ihnen bereits Unternehmergeist vorhanden ist. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass der Test keine eindeutigen Aussagen machen kann, da er nur eine Auswahl von typischen Eigenschaften einer Entrepreneurin/eines Entrepreneurs beinhaltet. Vielmehr dient die HA als erste Grundlage für die individuelle Reflexion der SuS bezüglich der Ausprägung eines Unternehmergeistes. Um die eigenen Testergebnisse einzuordnen und zu relativieren, kann man optional im Plenumsgespräch ermitteln, wie Steve Jobs die einzelnen Fragen beantwortet hätte.

### PLANUNG UND ZEITRAHMEN

**KLASSENSTUFE:** 8-13

**SCHULFORM:** GYMNASIUM/  
GESAMTSCHULE/REALSCHULE

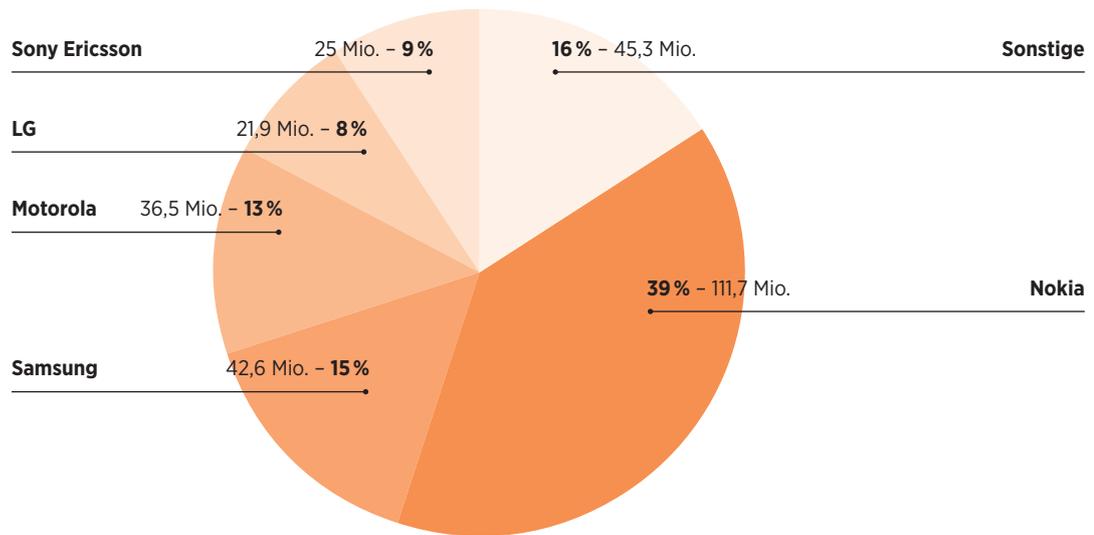
**ZEITBEDARF:** 90 MINUTEN, GGF. MEHR

Je nach Zeitkapazität der Lehrkraft und Interesse der Lerngruppe böten sich im Anschluss analog zum Leben von Steve Jobs Referate zu weiteren visionären Unternehmerpersönlichkeiten an. Dabei könnten die Eigenschaften einer Entrepreneurin/eines Entrepreneurs und der Weg in die Selbstständigkeit im Fokus stehen. Dafür böten sich Unternehmerpersönlichkeiten aus dem lokalen bzw. regionalen Umfeld der Schule bzw. der SuS an. Auch Persönlichkeiten aus dem klassischen Mittelstand (Adolf Würth, Gebrüder Aldi, August Oetker) würden sich für Referate anbieten, ebenso wie neue Start-up-Unternehmerinnen/Unternehmer (Bsp.: Gründer von Delivery Hero, FlixBus, Flaschenpost, Zalando etc.). Ergänzend könnte man in Anlehnung an diese Unterrichtseinheit auch die Art der Innovation und deren Folgen für den jeweiligen bestehenden Markt ins Blickfeld der Ausarbeitung nehmen lassen. Ebenfalls anschlussfähig wäre die Durchführung der Marshmallow-Challenge. Sie schult spielerisch den für Entrepreneurship Education so zentralen Umgang mit Ungewissheit (Ambiguitätstoleranz) und veranschaulicht dabei verschiedene Facetten agiler Arbeit, fördert Kreativität und Innovation. Eine Anleitung dazu befindet sich ebenfalls im Anhang dieser Einheit.

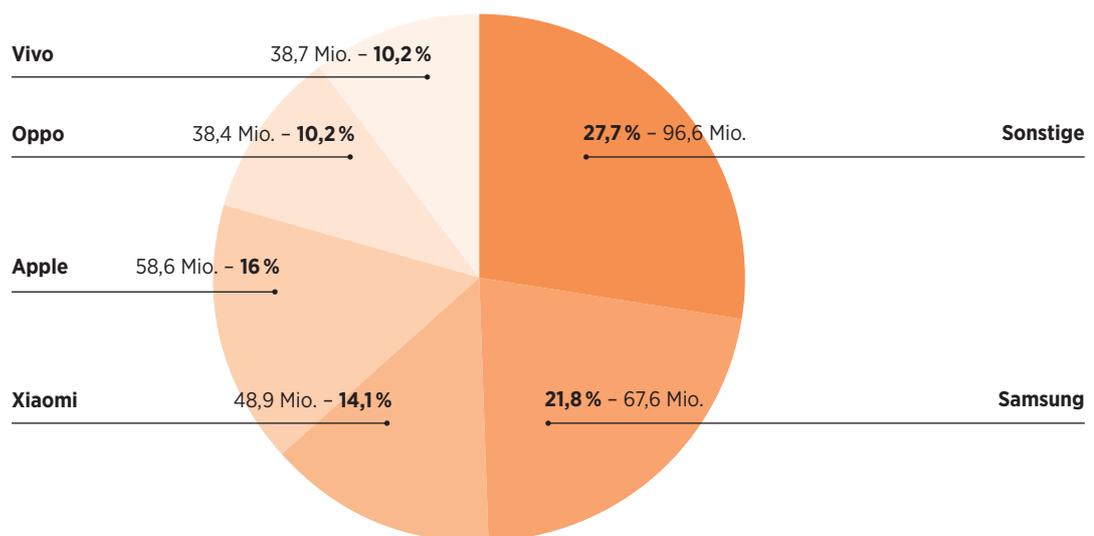
Arbeitsblatt 1: **Nokia – Aufstieg und Niedergang eines Weltmarktführers**

# M1: Marktanteile der fünf größten Mobilfunkhersteller weltweit

**3. Quartal 2007**



**1. Quartal 2021**



Quellen:  
[www.pcwelt.de/news/Nokia-Samsung-und-Co-Handymarkt-das-3-Quartal-2007-im-Ueberblick-325690.html](http://www.pcwelt.de/news/Nokia-Samsung-und-Co-Handymarkt-das-3-Quartal-2007-im-Ueberblick-325690.html)  
[www.handelsblatt.com/technik/it-internet/samsung-apple-und-xiaomi-die-groessten-smartphone-hersteller-der-welt/25217790.html](http://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/samsung-apple-und-xiaomi-die-groessten-smartphone-hersteller-der-welt/25217790.html)

## M 2: Aufstieg und Niedergang des Weltmarktführers



Schon seit 1998 war Nokia Marktführer im Mobilfunkbereich. 2007 war fast jedes zweite verkaufte Handy ein Nokia-Handy; die Marktanteile stiegen auf monopolverdächtige 39 Prozent. Nokia hatte damals das technisch ausgereifteste Handy und setzte früher als andere Tech-Unternehmen auf den ersten Mobilfunkstandard GSM. Sie überschwemmen den Weltmarkt mit attraktiven und vergleichbar sehr günstigen Mobiltelefonen. Die Dominanz von Nokia in diesem Bereich war so erdrückend groß, dass das Wirtschaftsmagazin Forbes im November 2007 auf seinem Titel-

blatt die rhetorische Frage stellte, wer Nokia wohl vom Thron stoßen könnte (siehe Abbildung). Nur wenige Branchenkenner ahnten da bereits, dass der Niedergang von Nokia schon in vollem Gange war!

Denn am 9. Januar 2007 stellte Steve Jobs, Geschäftsführer von Apple, das erste iPhone vor, womit er die Revolution des Telefonierens einleitete. Ausgestattet mit einem Touchscreen, erweiterte Apple das Handy mit einer innovativen App-Software, mit einem innovativen Design sowie einem intuitiven Bedienkonzept zu einem massentauglichen Taschencomputer mit Internetanschluss. Entsprechend wurden die ersten Millionen iPhones bereits nach 74 Tagen verkauft. Den Trend zu flacheren und innovativeren Handys hatte man in der Konzernzentrale von Nokia glatt verschlafen. Zum Start des Smartphone-Zeitalters war die Technik des jahrelangen Marktführers einfach nicht auf der Höhe der Zeit. Erst zwei Jahre nach dem iPhone brachte Nokia das erste Smartphone heraus, welches jedoch nicht konkurrenzfähig war. Die Quittung dafür bekam Nokia genauso schnell wie gnadenlos: Der Marktanteil schrumpfte durch die disruptive Innovation von Apple von ca. 28 % im Jahr 2007 auf unter 3 % Ende 2011. Im Jahr 2007 noch 180 Mrd. Euro wert, verkaufte Nokia die Handysparte 2013 für 5,4 Mrd. Euro an Microsoft, da hatte Apple schon einen Marktwert von 92 Mrd. Euro.

### Nokia (ausgewählte Geschäftszahlen 2007)

» **Umsatz:** 12,89 Mrd. Euro (+28% zum Vorjahr)

» **Gewinn:** 1,56 Mrd. Euro (+85% zum Vorjahr)

Quellen: (alle abgeändert)

[www.zeit.de/digital/mobil/2017-01/10-jahre-iphone-apple-steve-jobs](http://www.zeit.de/digital/mobil/2017-01/10-jahre-iphone-apple-steve-jobs)

[www.welt.de/print/welt\\_kompakt/article119681074/Nokias-Aufstieg-und-Fall.html](http://www.welt.de/print/welt_kompakt/article119681074/Nokias-Aufstieg-und-Fall.html)

[www.zeit.de/digital/mobil/2009-11/nokia-apple-gewinn](http://www.zeit.de/digital/mobil/2009-11/nokia-apple-gewinn)

[www.ftd.de/unternehmen/handel-und-dienstleister/nokia-aufstieg-und-fall-eines-mobilfunkherstellers](http://www.ftd.de/unternehmen/handel-und-dienstleister/nokia-aufstieg-und-fall-eines-mobilfunkherstellers)

[www.zdnet.de/39160998/nokia-erzielt-deutliche-umsatz-und-gewinnsteigerung](http://www.zdnet.de/39160998/nokia-erzielt-deutliche-umsatz-und-gewinnsteigerung)

Foto: © [www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com) – Cheryl Diaz Meyer/Star Tribune

## Aufgaben

- Beschreibe und analysiere die Kreisdiagramme (M1) zu den Marktanteilen der fünf größten Mobilfunkhersteller. Welche Veränderungen haben sich von 2007 bis 2021 ergeben? Formuliere dazu drei Kernaussagen.
- Erläutere die Gründe für den Aufstieg und den Niedergang des Technologiekonzerns Nokia (M2). Gehe dabei auch auf die Merkmale der früheren Dominanz von Nokia ein.
- Optional:** Recherchiere, warum Innovationen, Unternehmerinnen und Unternehmer beispielsweise eher aus China, Südkorea und den USA kommen als aus Deutschland.

## Arbeitsblatt 2 – Arbeitsgruppe 1: **Schöpferische Zerstörung und disruptive Innovationen**

### M 3: Steve Jobs – Prototyp eines disruptiven Unternehmers

Steve Jobs, der Gründer von Apple, war ein Visionär und Unternehmer. Nach einer Orientierungsphase entwickelte er gemeinsam mit einem Freund den ersten Apple-Computer in der Garage seiner Eltern. Er dachte nicht traditionell, sondern visionär. Er überzeugte Menschen von seinen Ideen, die ihn finanziell unterstützten. In der Folge brachte er den Computer (iMac) für die breite Masse auf den Markt. 2007 stellte Jobs das erste iPhone mit den Worten „Heute wird Apple das Telefon neu erfinden“ und „Wir nennen es iPhone“ vor. Damit war die Ära der Smartphones – und die Vorstellung davon, wie sie aussehen und was sie können müssen – beschlossen. Er erfand

nicht nur das Telefonieren neu, sondern schrieb auch mit der Entwicklung des iPod, iPad und iTunes Geschichte. Bis heute gilt Steve Jobs als Sinnbild eines disruptiven Innovators oder eines „schöpferischen Zerstörers“. Mit ihren Visionen und Innovationen verändern Unternehmerinnen und Unternehmer ganze Wirtschaftsbranchen nachhaltig. Alois Schumpeter, ein österreichischer Ökonom, hebt in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Innovationen als Grundlage der schöpferischen Zerstörung hervor, durch welche alte Marktstrukturen zugunsten neuer Märkte aufgebrochen werden.

Quelle: (stark abgeändert)  
[www.junge-gruender.de/gruenderbasics/entrepreneur](http://www.junge-gruender.de/gruenderbasics/entrepreneur)

#### Der Begriff „Disruption“

Disruption (englisch »disrupt« = »zerstören«, »unterbrechen«) ist ein Prozess, bei dem ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst und zugunsten eines neuen, vorher noch nicht dagewesenen Marktes »zerschlagen« wird.

Quelle: (leicht abgeändert)  
[wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/disruptive-technologien-54194](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/disruptive-technologien-54194)

### M 4: Gesichter der Innovation

Der Harvard-Professor Clayton Christensen gilt als Erfinder der Theorie der disruptiven Innovation. Weil die disruptiven Innovationen den bestehenden Markt völlig umstrukturieren, werden sie auch als revolutionäre Innovationen beschrieben. Darüber hinaus gibt es auch die sogenannte evolutionäre oder inkrementelle Innovation. Bei dieser wird eine Technologie oder ein bereits existierendes Produkt verbessert, effizienter oder günstiger. Meistens werden weitere Anforderungen erfüllt oder neue Eigenschaften hinzugefügt.

Nach der Theorie der Disruption wird jedes noch so erfolgreiche und etablierte Unternehmen eines Tages von einer existenzgefährdenden technologischen Revolution bedroht. Auch wenn diese Aussicht für das einzelne Unternehmen alarmierend ist, so ist dieser Prozess notwendig für eine funktionierende Weiterentwicklung des Marktes.

Quelle: (leicht abgeändert)  
[hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation](http://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation)

## M 5: Beispiele

### **Lego**

Der Spielzeughersteller Lego hatte Mitte der 2000er-Jahre durch verschlafene Trends existenzbedrohende Umsatzeinbußen. Lego entwickelte neue Spielwaren und verknüpfte die traditionellen Bausteine mit digitalen Spielformen und Geschichten. Heute ist Lego wieder der zweitgrößte Spielzeughersteller weltweit.



### **Nespresso**

Das Unternehmen Nespresso hat mit innovativen und exklusiven Kapsel-Kaffeemaschinen nicht nur den klassischen Filterkaffee und die dazugehörigen Maschinen abgelöst, sondern auch lange den Weltmarkt dominiert.

### **Kodak**

Das Unternehmen Kodak hat jahrzehntelang mit innovativen Produkten den Weltmarkt für Fotografie dominiert. Schon lange vor der Konkurrenz erfand Kodak die erste Digitalkamera und hielt damit bereits die Zukunft in den Händen, entwickelte sie aber nicht weiter, um den für sie so lukrativen analogen Fotografiemarkt nicht zu zerstören. 2012 war der Konzern insolvent.



Abbildungen: © istockphoto.com – Ankudi, Bakai, bubaone

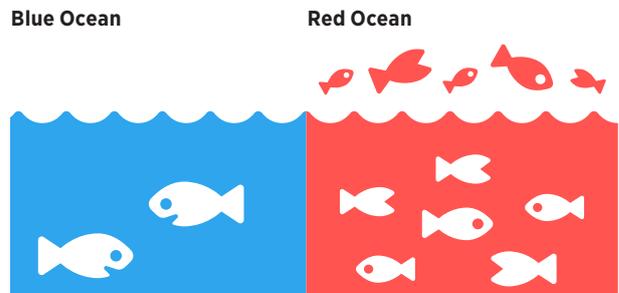
## Aufgaben

- a) Arbeite am Beispiel von Steve Jobs wesentliche Charaktereigenschaften heraus, die einen visionären Unternehmergeist ausmachen (M3).
- b) Erläutere in Anlehnung an den Prozess der »schöpferischen Zerstörung« die Bedeutung von Innovationen für Unternehmen. Erkläre den Unterschied zwischen inkrementeller und disruptiver Innovation (Infobox, M4).
- c) Überprüfe, ob bzw. inwiefern es sich bei den Beispielen in M5 um disruptive oder inkrementelle Innovationen handelt.

Arbeitsblatt 3 – Arbeitsgruppe 2: **Wie man neue Märkte schafft**

## M 6: Wie man unternehmerisch innovativ wird

Unternehmen wie Apple haben durch zahlreiche Innovationen, welche in die Entwicklung des iPhones flossen, den Markt für Mobilfunkhersteller vollkommen umstrukturiert. Dabei war der Markt für Mobilfunkhersteller 2007 bereits stark umkämpft und gesättigt. Diese Marktsituation kann auch als Red Ocean (rotes Meer) bezeichnet werden. In diesem übersättigten Markt streiten sich viele Haie um wenige Fische. Wer in diesem Meer überleben möchte, muss stets für seine Konkurrenzfähigkeit kämpfen. Unternehmen wie Apple sind andere Wege gegangen, um unternehmerisch erfolgreich zu sein. Mit Innovationsgeist haben sie neue, bisher unerschlossene Märkte mit wenig oder keiner Konkurrenz geschaffen. Sie sind von dem Red Ocean in den Blue Ocean gesprungen (siehe Abbildung). So wurde Apple von einem Nischenplayer zum wertvollsten Unternehmen der Welt.



Quelle: (abgeändert) [erfolgreich-projekte-leiten.de/blue-ocean-strategie](http://erfolgreich-projekte-leiten.de/blue-ocean-strategie)

Abbildung: © Alamy Stock Photo – Supanut Piyakanont

### Die Blue-Ocean-Strategie:

ist ein Instrument aus dem strategischen Management. Sie unterteilt Märkte in Red Oceans und Blue Oceans (M 6). Ziel der Strategie ist es, durch eine völlig neuartige Erfindung einen neuen Nutzen für die Kundschaft zu schaffen. Red Oceans umfassen den bereits bestehenden Wettbewerb. Hier gilt es die bestehenden Produkte zu verbessern, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. Der besondere Vorteil von Blue Oceans gegenüber Red Oceans ist, dass sie zunächst wettbewerbsarm sind und hohe Gewinne versprechen. Ein wesentlicher Nachteil ist die hohe Erfolgs-Ungewissheit, welche eine enorme Risikobereitschaft voraussetzt.

## M 7: Mit dem 4-Aktionen-Quadrat neue Märkte erschließen

Mithilfe des 4-Aktionen-Quadrats kann überprüft werden, ob bestehende Märkte mit Innovationen aufgebrochen werden können:

Eliminieren	Steigerung
Auf welche Kerneigenschaften eines Produktes bzw. einer Dienstleistung auf dem Markt könnte man verzichten?	Welche Kerneigenschaften eines Produktes bzw. einer Dienstleistung sollen über das bisherige Angebot hinausgehen?
Kreieren	Reduzieren
Welche unbekanntesten Kerneigenschaften eines Produktes bzw. einer Dienstleistung sollen neu entwickelt werden?	Welche Kerneigenschaften eines Produktes bzw. einer Dienstleistung können unter dem Durchschnitt liegen?

Quelle: (abgeändert) [innovators-guide.ch/2015/10/blue-ocean-strategy](http://innovators-guide.ch/2015/10/blue-ocean-strategy)

## M 8: Kannibalisier dich selbst!

*»Wenn du dich nicht selbst kannelisierst, macht es ein anderer.«* Steve Jobs

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer halten gute Ideen aus vermeintlichem Selbstschutz zurück und verpassen damit Chancen. Apple brachte das iPhone im klaren Wissen auf den Markt, dass es damit den iPod kannelisier, denn das iPhone bietet sämtliche Funktionen des iPods.

Quelle: (leicht abgeändert) [www.scheuss.com/#ralphscheuss](http://www.scheuss.com/#ralphscheuss)

### **Kannelisieren:**

Absatzsteigerung eines Produktes auf Kosten eines Produktes des gleichen Anbieters, herbeigeführt durch konkurrierende Vermarktung der beiden Produkte.

Quelle: [wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kannelisiering-51407](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kannelisiering-51407)

## Aufgaben

- a) Erläutere mit eigenen Worten das Ziel und den Nutzen der Blue-Ocean-Strategie für Unternehmen und stelle dabei die Merkmale eines Red- und Blue Ocean tabellarisch gegenüber (M6, Infobox).
- b) Rekonstruiere die Entwicklung des Smartphones von Apple vor dem Hintergrund klassischer Mobiltelefone mithilfe des 4-Aktionen-Quadrats (M7, M2).
- c) Diskutiere die Bedeutung der Aussage „Kannelisier dich selbst“ für das unternehmerische Management, auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung (M8).

Arbeitsblatt 4: **Selbsttest Unternehmergeist**

## M 9: Mach den Test: Hast du Unternehmergeist?

Will man in der Ausbildung, im Studium oder später im Beruf und Leben erfolgreich sein, ist Unternehmergeist von entscheidender Bedeutung. Nicht nur als selbstständige/r Unternehmer/in, sondern auch als Angestellte/r ist es wichtig, Probleme zu erkennen und diese lösen zu können. Nur die Wenigsten bringen dabei den Mut auf, ihre Ideen in Form einer unternehmerischen Selbstständigkeit in die Tat umzusetzen. Unternehmerinnen und Unternehmer haben meistens ein paar typische Persönlichkeitsmerkmale, die man zusammengefasst als Unternehmergeist bezeichnen kann. Dazu gehören Geduld, Eigeninitiative, Risikobereitschaft, Kreativität, Vorsicht und Beharrlichkeit.

**Wie stark die einzelnen Merkmale eines Unternehmergeistes bei einem selbst ausgeprägt sind, kann man mithilfe eines kleinen Tests grob bestimmen. Kreuze an:**

	eher ja	eher nein
<b>Eigeninitiative und Antriebsstärke</b>		
Fällt es dir leicht, dich selbst zu motivieren?		
Bist du ehrgeizig?		
Möchtest du Verantwortung übernehmen?		
Bist du überzeugt von deinen Ideen?		
Bist du hartnäckig, wenn es um deine Interessen geht?		
<b>Risikobereitschaft und Vorsicht</b>		
Kannst du mit Niederlagen umgehen?		
Bist du bereit, kalkulierbare Risiken einzugehen, um etwas zu erreichen?		
Hast du Angst davor zu scheitern?		
Kannst du Probleme gut strukturieren und lösen?		
Bist du bereit, als Selbstständige/r auf ein festes Einkommen zu verzichten?		
Kannst du mittel- und langfristig denken und handeln?		
<b>Neugierde, Kreativität und Innovationsfreude</b>		
Bist du ein neugieriger Mensch und schaust gern über den Tellerrand hinaus?		
Gefällt es dir, Ideen zu entwickeln und neue Lösungen zu finden?		
Bist du entscheidungsfreudig?		
Bist du offen für andere Ideen und Veränderungen?		
Bist du flexibel und bereit, von einem ursprünglichen Plan abzuweichen, wenn du neue Erkenntnisse gewinnst?		

	eher ja	eher nein
<b>Kontaktfreudigkeit</b>		
Fällt es dir leicht, mit unbekanntem Menschen ins Gespräch zu kommen?		
Übernimmst du gern Verantwortung?		
Kannst du andere begeistern?		
Kannst du dich auf andere Menschen einstellen?		
Würdest du dich als teamfähig beschreiben?		
<b>Belastungsfähigkeit</b>		
Kannst du diszipliniert über einen längeren Zeitraum arbeiten?		
Kommst du mit Stresssituationen gut zurecht?		
Bist du belastbar und bereit, Teile deiner Freizeit für dein Projekt zu investieren?		
Kannst du Prioritäten setzen, um Aufgaben strukturiert und geduldig anzugehen?		
Kommst du gut über Frustration hinweg?		
<b>Summe</b>		

**Auswertung:**

Addiere deine Kreuze von der Spalte (eher ja) und trage das Ergebnis in die Summenzeile ein. Lies anschließend die entsprechende Bewertung:

**0 bis 10 Punkte:**

Du bist wahrscheinlich nicht die geborene Unternehmerin bzw. der geborene Unternehmer.

**11 bis 20 Punkte:**

Das Ergebnis ist nicht eindeutig. Du zeigst aber schon eine ganze Reihe an Eigenschaften, die man als Unternehmer/in gebrauchen kann.

**21 bis 25 Punkte:**

Du scheinst einen Unternehmergeist zu haben. Wenn du mit dem Gedanken spielst, dich tatsächlich selbstständig zu machen, solltest du dich trotzdem gut über den Weg dorthin informieren.

**Podcast:**

Drei junge Unternehmer, die sich schon als Schüler selbstständig gemacht haben, berichten von ihrer Erfahrung, welche Eigenschaften junge Unternehmerinnen und Unternehmer besonders benötigen. Decken sie sich mit deinen Ergebnissen aus diesem Selbsttest?

Zum Audio-Podcast:



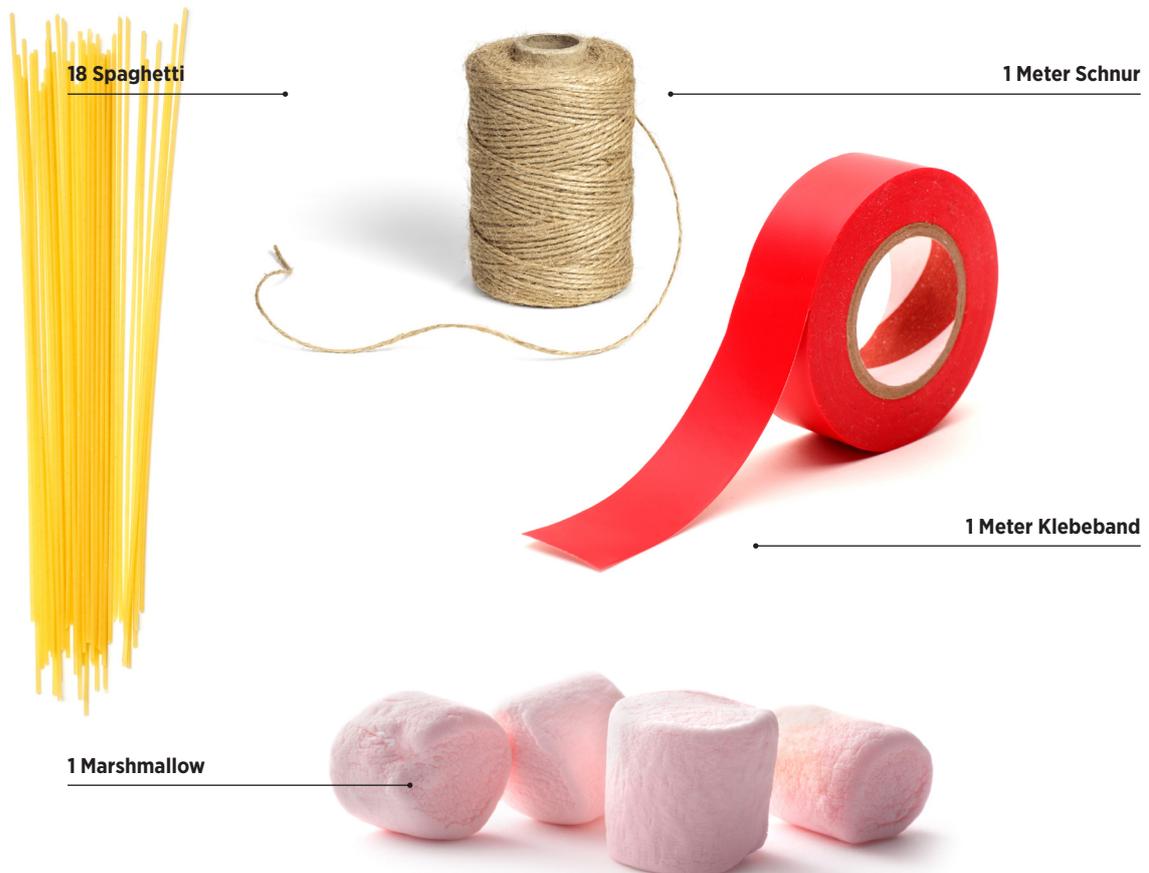
Homepage der drei Jung-Unternehmer:  
**www.leveltation.com**

Arbeitsblatt 5: **Die Marshmallow-Challenge****M10: Marshmallow-Challenge**

Die Marshmallow-Challenge (auch bekannt als Spaghetti-Turmbau) ist ein Team-Experiment (3 bis 5 Personen), in welchem die Teilnehmer/innen unter Zeitdruck die Praxis des Experimentierens in ungewisser Umgebung lernen.

**Aufgabe**

- a) »Baut den höchstmöglichen, frei stehenden Turm, an dessen Spitze ein Marshmallow ist. Verwendet dabei nur Spaghetti, Schnur und Klebeband. Der gesamte Marshmallow muss auf dem Turm sein, Spaghetti dürfen gebrochen und angepasst werden. **Ihr habt dafür 18 Minuten Zeit.**«

**Materialübersicht pro Team:**

Quelle: George Bradley: Marshmallow Tower. In: Neck, Heidi M. et al. (2014): Teaching Entrepreneurship. A practice-Based Approach. S. 125-130  
[www.marshmallowchallenge.com](http://www.marshmallowchallenge.com)

Fotos: © istockphoto.com – filistimlyanin, Floortje, Hogie, leventina

Arbeitsblatt 6: **Deutschland als Wirtschaftsstandort für Unternehmensgründungen****M 1: Deutschland – Eine Gründerwüste?!**

Die Gründungstätigkeit in Deutschland ist im Jahr 2020 zurückgegangen. Mit 537.000 Existenzgründungen haben sich 68.000 weniger Menschen selbstständig gemacht als 2019. Die Gründungsquote ist auf 104 Gründungen je 10.000 Menschen im Alter von 18 bis 64 Jahren gefallen, nach 117 im Jahr 2019. Generell sind Unternehmensgründungen in Deutschland bereits seit 2003 rückläufig: 2003 haben sich 1,6 Mio. Menschen selbstständig gemacht, 2010 lag die Zahl der Gründungen bei 936.000 Gründungen.

**Probleme des Wirtschaftsstandortes Deutschland**

Ein wesentlicher Kritikpunkt betrifft den Gründungsstandort Deutschland. Lediglich der freie Marktzugang und die

Beratungsangebote wurden von Gründer/innen im Jahr 2020 mit „gut“ bewertet. Problematisch ist vor allem das fehlende Fremdkapital, auf das junge Unternehmer/innen häufig angewiesen sind. Die Geldgeber investieren lieber in profitable Unternehmen, weswegen Gründer/innen immer wieder auf staatliche Unterstützung angewiesen sind. Daraus ergibt sich ein weiteres Problem: Um Fördergelder zu erhalten, ist ein hoher bürokratischer Aufwand notwendig (s. Grafik). Der bürokratische Aufwand, aber auch die gesetzlichen und steuerlichen Regelungen wurden mitunter am schlechtesten bewertet. Zur Einordnung der Ergebnisse des Jahres 2020 muss jedoch die für viele Selbstständige sehr belastende Corona-Krise berücksichtigt werden.

**Kritischere Sicht auf Gründungsstandort Deutschland nach einem Jahr Corona-Krise**

Durchschnittliche Bewertung durch Gründerinnen und Gründer anhand gängiger Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend)

	2015	2017	2018	2019	2020
<b>Freier Marktzugang</b>	2,5	2,5	2,4	2,2	2,3
<b>Beratungsangebote*</b>	2,6	2,7	2,8	2,7	2,6
<b>Gründerimage</b>	2,4	2,5	2,5	2,4	3,1
<b>Schutz des geistigen Eigentums</b>	2,9	2,9	2,8	2,7	3,1
<b>Qualität der öff. Infrastruktur</b>	2,3	2,7	2,6	2,7	3,2
<b>Finanzierung über Förderkredite</b>	3,3	3,4	3,4	3,1	3,3
<b>Finanzierung über Bankkredite</b>	3,7	3,6	3,7	3,7	3,7
<b>Finanzierung über Venture Capital</b>	3,3	3,4	3,3	3,1	4,0
<b>Gesetzliche Regelungen*</b>	3,2	3,3	3,1	3,0	4,4
<b>Steuerliche Belastung</b>	3,6	3,8	3,6	3,5	4,4
<b>Engagement der Politik**</b>	3,6	3,9	3,8	3,4	4,5
<b>Bildungssystem**</b>	3,9	4,2	3,9	3,9	4,5
<b>Bürokratie (Info-/Berichtspflichten)</b>	3,5	3,7	3,6	3,3	4,6

\* Für Belange von Gründerinnen und Gründern, Selbstständigen und Unternehmerinnen und Unternehmern

\*\* In Bezug auf die Vermittlung unternehmerisch relevanter Kenntnisse und Fähigkeiten

Quellen:

Jahre 2015–2019 Zusatzbefragungen zum KfW-Gründungsmonitor, Jahr 2020 Gründerplattform Blitzbefragung, jeweils ungewichtete Einschätzung der Antwortenden.

KfW-Bankengruppe (2021): KfW-Gründungsmonitor 2021, Frankfurt a. M. (stark zusammengefasst)

[www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2021.pdf](http://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2021.pdf)

## M 2: Deutschland verliert den Anschluss

Deutschland schneidet bei Unternehmensgründungen im internationalen Vergleich schlecht ab. Besonders bei technikgetriebenen, wissensintensiven Gründungen droht das Land den Anschluss zu verlieren. Die wichtigsten Treiber der globalen Wirtschaft sind Technologiekonzerne wie Apple, Alphabet (Google), Amazon, Tencent oder Alibaba. Der Markt wird von den USA und zunehmend auch von China dominiert. SAP, Deutschlands erfolgreichstes Unternehmen dieser Branche, wurde in der Kreidezeit des Digitalen, 1972, gegründet. Sowieso ist Deutschland digital noch zu schlecht aufgestellt, so ist es beispielsweise auch ein Jahr nach Beginn der Coronapandemie immer noch nicht möglich, online ein Unternehmen zu gründen. In Deutschland gründet sowieso nur jede/r 20. ein Unternehmen, in den USA jede/r siebte.

Um ein Finanzierungsniveau von Start-ups wie in den USA, Großbritannien, Schweden oder Israel zu erreichen, braucht Deutschland knapp fünfmal mehr Wagniskapital als heute. Nötig sei auch eine wirksamere Unterstützung durch den Staat, etwa durch Steuervergünstigungen. Auch für ihre Steuererklärung brauchen Neu-Unternehmerinnen und Neu-Unternehmer hierzulande nach wie vor Hilfe durch eine Steuerberatung. Hier muss Deutschland besser werden.

### Aufgabe

- a) Arbeite heraus, warum ein Großteil der Innovationen von Unternehmertätigkeiten eher aus Ländern wie den USA, China oder Südkorea als aus Deutschland stammen.

# Lösungshinweise und weiterführende Informationen im Netz

## Arbeitsblatt 1: Nokia – Aufstieg und Niedergang eines Weltmarktführers

### Mögliches Tafelbild

Transformation des Mobilfunkmarktes	Aufstieg und Niedergang des Mobilfunkherstellers Nokia in Zahlen
<p><b>(Mögliche) Kernthesen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Von den fünf größten Mobilfunkherstellern von 2007 konnte sich 2021 nur Samsung gleichwertig im Markt halten.</li> <li>• 2007 hatte Nokia mit 39% eine marktbeherrschende Stellung auf dem Mobilfunkmarkt; 2021 ist Nokia nicht mehr unter den Top 5 vertreten.</li> <li>• Im dritten Quartal 2007 wurden 283 Mio. Handys verkauft; im ersten Quartal 2021 303 Mio. (vermutlich ausschließlich Smartphones).</li> <li>• 2021 gibt es keinen dominierenden Weltmarktführer (Marktanteile von 10,2–21,8%).</li> </ul> <p><b>Mögliche zusätzliche Hinweise durch die Lehrkraft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Oppo, Vivo und Xiaomi dominieren chinesische Tech-Konzerne 2021 den Mobilfunkmarkt.</li> </ul>	<p><b>Gründe für den Aufstieg:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hohes technisches Niveau bei günstigen Preisen</li> <li>2. Telefonieren mit dem Mobilfunkstandard GSM</li> </ol> <p><b>Merkmale der Dominanz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nokia war von 1998 bis 2007 Weltmarktführer.</li> <li>• Jedes dritte verkaufte Handy 2007 war ein Nokia-Handy, Nokia hatte 2007 mit 39% ein Quasi-Monopol*, Gewinnsteigerung um 85% zum Vorjahr: 1,56 Mrd. Euro/Umsatz 12,89 Mrd. Euro.</li> <li>• Sechs Jahre später wurde die Handysparte von Nokia für 5,4 Mrd. Euro an Microsoft verkauft.</li> </ul> <p><b>Gründe für den Niedergang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9.01.2007 präsentiert Apple mit dem iPhone 1 das erste marktreife Smartphone mit zahlreichen technischen Innovationen.</li> <li>• Nokia war diesen technologischen Innovationen unterlegen; nicht mehr konkurrenzfähig.</li> </ul>

### \*Begriffserläuterung:

**Quasi-Monopol:** Wenn es auf einem Markt zwar mehr als einen Anbieter gibt, von denen aber einer aufgrund eines sehr starken natürlichen Wettbewerbsvorteils eine marktbeherrschende Stellung hat, handelt es sich um ein Quasi-Monopol. Es handelt sich um kein echtes Monopol, kommt diesem in seinen Auswirkungen aber nahe.

**Arbeitsblatt 2/3: Wie man mit Unternehmergeist neue Märkte schafft**  
**Orientierungsfolie zur Erarbeitungsphase**

Gruppe 1:

Gruppe 2:

### Think



#### **Einzelarbeitsphase (ca. 15 Min.)**

*Beantwortet die Arbeitsaufträge eures Arbeitsblattes*

### Pair



#### **Partnerarbeitsphase (ca. 10 Min.)**

*Tauscht euch mit eurer/eurem arbeitsgleichen Sitznachbarin/Sitznachbarn aus und stellt euch die Aufgaben wechselseitig vor, korrigiert und ergänzt euch ggf.*

### Square



#### **Gruppenarbeitsphase (ca. 20 Min.)**

*Tauscht euch nun in der Gruppe über eure arbeitsteiligen Ergebnisse aus. Bereitet euch auf die Präsentation im Plenum vor.*

### Share



#### **Plenumsphase (ca. 15 Min.)**

*Präsentiert und diskutiert eure Ergebnisse zusammenfassend im Plenum.*

**Arbeitsblatt 2: Schöpferische Zerstörung und innovative Disruptionen****Aufgabe 1: Wesentliche Charaktereigenschaften einer visionären Unternehmerin/eines visionären Unternehmers**

Individuelle Antworten der SuS, weil interpretativ:

**Mögliche Antworten:**

- Überzeugungskraft
- Glaube an sich selbst
- Offenes, vorausschauendes Denken (visionäres Denken; kein traditionelles Denken!)
- Kreativität
- Mut
- Risikobereitschaft

**Aufgabe 2: Bedeutung von Innovationen**

Innovationen sind die Quelle von Wachstum, Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Staaten. (Schöpferische) Innovationen sind in der Lage, bestehende Märkte gänzlich umzugestalten (oder schöpferisch zu zerstören).

1. **Disruptive Innovationen** (revolutionär): Innovationen zerstören bestehende Märkte bzw. strukturieren diese stark um.
2. **Inkrementelle Innovationen** (evolutionär): Verbesserung eines Produktes, ohne dass ein Markt dabei völlig umstrukturiert bzw. zerstört wird.

**Aufgabe 3:****Anwendung:**

- Fallbeispiel Lego > **Inkrementelle Innovation** (Produktidee bleibt erhalten, wird aber mit neuen Eigenschaften erweitert).
- Fallbeispiel Nespresso > **Inkrementelle Innovation**: Der Kaffeemarkt wurde durch Kapseln nicht zerstört bzw. gänzlich umstrukturiert.
- Fallbeispiel: Kodak > **Disruptive Innovation** (Die Dominanz durch fortlaufende inkrementelle Innovationen von Kodak wurde durch die disruptive Innovation der Digitalkamera beendet).

**Arbeitsblatt 3: Wie man neue Märkte schafft**

**Tafelbild**

Blue-Ocean-Strategie	Red-Ocean-Strategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vom Unternehmen geschaffener Markt</li> <li>• keine bis wenige Mitbewerber (temporär)</li> <li>• schwacher Konkurrenzkampf</li> <li>• die Konkurrenz irrelevant machen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bereits vorhandener Markt</li> <li>• viele Wettbewerber</li> <li>• starker Konkurrenzkampf</li> <li>• strategische Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit auf niedrigere Kosten oder bessere Produkte</li> <li>• vorhandene Nachfrage von Konkurrenten gewinnen</li> <li>• ...</li> </ul>

**Ziel:**

- Die Blue-Ocean-Strategie identifiziert neue Absatzmärkte, die nicht in direkter Konkurrenz zu bestehenden Produkten und Dienstleistungen stehen.
- Die Blue-Ocean-Strategie beschäftigt sich mit disruptiven Verbesserungen von Produkten.

**Nutzen:**

- Neuausrichtung, Innovation und Re-Design von Produkten oder Dienstleistungen
- Schaffung neuer Märkte und Strategien, um stark umkämpfte Märkte zu vermeiden
- Optimieren von Vertriebskanälen und Kosten

**Wichtig:** Die Lehrkraft sollte noch einmal darauf hinweisen, dass auch Red-Ocean-Strategien als Quelle inkrementeller Innovationen ein essenzieller Bestandteil unternehmerischen Managements sind, welche daher nicht im Widerspruch zur Blue-Ocean-Strategie stehen (siehe Aufgabe 3).

**Aufgabe 2: Rekonstruktion der Blue-Ocean-Strategie von Apple**

Mögliche Antworten der SuS im Rahmen des 4-Aktionen-Quadrates:

Eliminieren	Steigerung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feste Tastatur am Handy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Display</li> <li>• Kamera</li> <li>• Medienwiedergabe (Videos, Musik)</li> <li>• Anwendungsbereich (App-Software)</li> </ul>
Kreieren	Reduzieren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Display</li> <li>• Design</li> <li>• Bedienbarkeit/ Einfachheit</li> <li>• Touchpad</li> <li>• App-basierte Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamera</li> <li>• Prozessorleistung</li> <li>• Mobilfunkstandard</li> </ul>

### Aufgabe 3: Wesentliche Charaktereigenschaften einer visionären Unternehmerin/eines visionären Unternehmers

Unternehmen sind gut beraten, (inkrementelle) Innovationen nicht ausschließlich auf Basis von Red-Ocean-Strategien voranzutreiben. Sie müssen nicht nur den technologischen Wandel und damit die Forschung in den Mittelpunkt ihrer strategischen Ausrichtung stellen, sondern dabei immer wieder ihre etablierten Geschäftsstrukturen und das Kundensegment hinterfragen und die Bereitschaft aufbringen, mit Innovationen den eigenen Markt und damit die eigenen (Erfolgs-)Produkte zu opfern, ehe es andere tun.

#### Arbeitsblatt 5:

#### Anleitung für die Lehrkraft zur Marshmallow-Challenge

Diese Challenge wird weltweit von Kindergartenkindern bis hin zu führenden CEOs durchgeführt. Kinder sind dabei sehr erfolgreich, weil sie experimentierfreudig sind und schnell aus Misserfolgen lernen. In der Literatur suggerieren alle Spielanleitungen, dass sich eine theoretische Planungs- und Abwägungsphase negativ auf den Erfolg des Experiments auswirke. Der Autor weist darauf hin, dass es fatal wäre, die Planungsphase zu degradieren. Bei diesem Experiment müsse es vielmehr darum gehen, eine gesunde Mischung aus Praxis und Theorie in den Vordergrund zu stellen. Die Marshmallow-Challenge verfolgt dabei zwei Ziele:

1. **Operatives Ziel:** Bau eines möglichst hohen Turms aus Spaghetti, Klebeband und Schnur, der mindestens so lange frei stehen können muss, bis seine Höhe ausgemessen ist. An seiner höchsten Stelle muss sich das Marshmallow im Ganzen befinden.
2. **Strategisches Ziel:** Teambuilding-Menschen sollen sich unter Zeitdruck im Team so organisieren, dass sie ihren Fähigkeiten entsprechend möglichst effizient und effektiv zusammenarbeiten und dabei unter Risikoabwägung ein wettbewerbsfähiges Produkt erstellen.

#### Anleitung:

1. **5 Minuten:** Die Lehrkraft teilt sie SuS in Gruppen ein (maximal 4 Personen pro Gruppe) und verteilt anschließend die Anleitung sowie das Material.
2. **18 Minuten:** Die Lehrkraft beginnt die Challenge und gibt immer wieder Zeiterinnerungen für alle Gruppen. Sie erinnert daran, dass das Marshmallow bis zur Messung halten muss.
3. **5 Minuten:** Die SuS begutachten die unterschiedlichen Türme. Die Lehrkraft misst die Turmhöhen und kürt das Team, das gewonnen hat.

#### Auswertung/Reflexion:

17 Minuten: Die Lehrkraft befragt die Teams, wie sie ihre Türme gebaut haben. Während der Challenge werden sie festgestellt haben, dass die Teams, die zu viel Zeit mit Planen verbracht haben, am Ende meistens scheitern. Die Teams, die experimentieren und ausprobieren und aus Fehlern lernen, sind weitaus erfolgreicher.

Es ist ratsam, zunächst die weniger erfolgreichen Gruppen zu befragen.

#### Mögliche Reflexionsfragen:

- „Wie habt ihr euren Turm gebaut?“ Wurde mehr Zeit in die Planung oder in die Umsetzung investiert?
- „Was ging schief?“ Die Frage verdeutlicht meist die unbekanntesten Faktoren.
- „Wie seid ihr damit umgegangen?“ Häufig wird durch die Antworten deutlich, dass viel Planung wenig Zeit für Anpassungen und Ausprobieren lässt und das Team dadurch in eine Krise steuert.

Fragen Sie daraufhin eine der erfolgreichen Gruppen.

Stellen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Handeln heraus.

#### Mögliche Erkenntnisse:

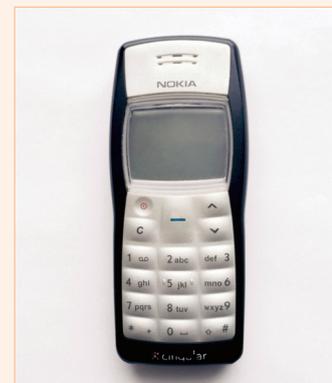
- In unbekannter Umgebung ist Handeln besser als Planen.
- Scheitern kann wichtige Eindrücke über die Schwachstellen eines Produktes bzw. einer Idee geben.

Lizenz:

Tom Wujec, »Marshmallow Challenge«, [www.marshmallowchallenge.com](http://www.marshmallowchallenge.com), Creative Commons Attribution, NonCommercial, ShareAlike 4.0 International

**Galerie zur Geschichte der Mobiltelefone**

**Das erste kommerzielle Handy** der Welt, das DynaTAC 8000X, wurde **1983 von Motorola** entwickelt und kostete 3.995 Dollar.



**Das meistverkaufte Handy: Das Nokia 1100** hat sich weltweit über 250 Millionen Mal verkauft. 2003 kam es für ca. 100 Euro heraus. Das Handy speichert 50 Nummern und 50 SMS.



**Das weltweit erste Smartphone**, herausgebracht 1992 von BellSouth & IBM.

**Die erste Generation des iPhones** von Apple aus dem Jahr 2007, Preis: ca. 400 Euro aufwärts.



# IMPRESSUM WIRTSCHAFT ENTDECKEN

**Im Auftrag von**

**DIE ZEIT**

Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG  
Helmut Schmidt Haus,  
Buceriusstraße/Eingang Speersort 1  
20095 Hamburg  
© 2020

**Projektleitung**

Franziska Sachs

**Assistenz**

Jannike Möller

**Korrektur und Schlussredaktion**

Silvia Peper-Sengstock

**Redaktionelle Produktion**

TEMPUS CORPORATE GmbH -  
Ein Unternehmen des ZEIT Verlags  
Helmut Schmidt Haus,  
Buceriusstraße/Eingang Speersort 1  
20095 Hamburg

**Projektleitung**

Anuschka Van Damme

**Redaktion**

Janosch Schierke

**Grafik**

Andreas Stahl