



**SKIVRE Trainingsmodul 10:
NACHHALTIGKEITSASPEKTE**

Organisation, Finanzierung und
wertschaffende Elemente

Autor*innen:

**Karin Drda-Kühn An-
gela Ivanova Wolf-
gang Kniejski**

Einrichtungen:

**media k GmbH
INI-Novation Bulgaria
OOD**



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Zustimmung zu den Inhalten dar, die nur die Ansichten der Autoren widerspiegeln, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Projektnummer: 2018-1-DE02-KA202-005023

Dieses Trainingsmodul ist Teil des SKIVRE-Trainingsprogramms mit insgesamt 10 Lernmodulen, die im Rahmen der Erasmus+ Strategischen Partnerschaft **SKIVRE - Skills Development for the Valorisation of European Religious Heritage / SKIVRE - Kompetenzentwicklung für die Inwertsetzung des europäischen Religionserbes** erstellt wurden.

Im Rahmen von **SKIVRE** entwickelte ein Team von sechs europäischen Institutionen - alle im Zusammenhang mit der Erhaltung des religiösen Erbes tätig - ein Fortbildungsprogramm für die Herstellung und Vermarktung hochwertiger handgefertigter Produkte europäischer Klöster. Die Trainingsinhalte auf einen Blick:

SKIVRE Trainingsprogramm
Modul 1: Einführung
Modul 2: Marketingstrategien
Modul 3: Klosterprodukte
Modul 4: Wie man Klosterprodukte authentisch verkauft
Modul 5: Vertriebsstrategien
Modul 6: Soziale Medien und Kommunikation
Modul 7: Wertschöpfung durch Netzwerke
Modul 8: Aufbau einer starken Marke
Modul 9: Finanzierungsstrategien
Modul 10: Nachhaltigkeitsaspekte

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage: www.skivre.eu

Titelbild: ©Kloster Bronnbach

Erklärung zum Urheberrecht diese Trainingmoduls:



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Es steht Ihnen frei:

- zu teilen - kopieren und verteilen Sie das Material in jedem Medium oder Format
- anzupassen - remixen, transformieren und bauen Sie auf dem Material auf

unter den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung - Sie müssen eine entsprechende Angabe machen, einen Link zur Lizenz angeben und vermerken, ob Änderungen vorgenommen wurden. Sie können dies in jeder angemessenen Weise tun, aber nicht in einer Weise, die darauf hindeutet, dass der Lizenzgeber Sie oder Ihre Nutzung unterstützt.
- Nicht kommerziell - Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke verwenden.
- ShareAlike - Wenn Sie das Material remixen, transformieren oder darauf aufbauen, müssen Sie Ihre Beiträge unter der gleichen Lizenz wie das Original verteilen.

Die vollständigen Lizenzbedingungen finden Anwendung und sind hier zugänglich: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.de>

Inhalt

Über das Modul.....	4
Trainingsbeschreibung	4
Zielgruppen	5
Trainingsmethode	6
Lerneinheit 1. Grundlegende Elemente der Nachhaltigkeit.....	9
1.1 Aspekte der Integration von Produktentwicklung und Produktvertrieb.....	10
1.2 Organisatorische Nachhaltigkeit.....	12
1.3 Nachhaltigkeit des Personals	13
1.4. Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand	14
Lerneinheit 2. Nachhaltige Organisation eines Klosterladens	15
2.1 Aspekte der so genannten horizontalen und vertikalen Organisation	15
2.2 Arten von Klosterläden aufgrund ihrer Organisation.....	17
2.3 Aspekte des Nachhaltigkeitsfahrplans	21
Lerneinheit 3. Nachhaltiges Personalmanagement	29
3.1. Auswahl des Personals für den Klosterladen	29
3.2. Auswahl der Auftragnehmer*innen und Partner*innen	30
3.3 Erfolgreiche Einbeziehung der Ehrenamtlichen.....	32
Lerneinheit 4. Finanzielle Nachhaltigkeit.....	35
4.1 Was müssen Sie finanzieren?	36
4.2. Selbstfinanzierung versus Kredit- und Eigenkapitalfinanzierung	37
Gute Praxisbeispiele	41
Übungen.....	42
Übung 10.1. - Zu überwindende Barrieren in der Umgebung des Klosters.....	43
Übung 10.2. - Überprüfen Sie Ihr Wissen über Ihre Kund*innen.....	43
Übung 10.3. - Der Plan zur Einbeziehung der Interessensgruppen.....	43
Übung 10.4. - Business Model Canvas	44
Übung 10.5. - Barrieren für das Erreichen von Nachhaltigkeit im Verkauf.....	44



Weiterführende Literatur	45
SKIVRE: Stärkung des wirtschaftlichen Potenzials der Klosterprodukte	46
Dank	1

Über das Modul

Trainingsbeschreibung

Sie haben in den vorangegangenen Modulen bereits viel über die Entwicklung und Vermarktung attraktiver Klosterprodukte und den erfolgreichen Betrieb von Klosterläden gelernt. Die Schwerpunkte lagen dort auf Produktentwicklung, Markt-Positionierung, Markenbildung, Kommunikation und Finanzierung.

In diesem abschließenden Modul 10 lernen Sie unter Berücksichtigung aller in den vorangegangenen Modulen erworbenen Kenntnisse nachhaltige Möglichkeiten für die Produktion und den Vertrieb von Klosterprodukten kennen. Welche Organisationsformen eignen sich am besten für eine Zusammenarbeit? Und wie können sie finanziell abgesichert werden?

Dieses Modul gliedert sich in die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte:

- Sinn und Bedeutung von Nachhaltigkeit;
- Fahrplan für Nachhaltigkeit und Kontinuität;
- organisatorische Aspekte der Nachhaltigkeit;
- Aspekte der personellen und finanziellen Nachhaltigkeit.

Die meisten der oben genannten Themen werden Übungen und gute Beispiele aus der Praxis beinhalten, um Ihr Wissen zu vertiefen.

Ziele dieses Trainingsmoduls

Die wichtigsten Lernziele dieses Moduls sind:

- Sie mit Aspekten der langfristigen Nachhaltigkeit einer klösterlichen Produktentwicklung und des -verkaufs vertraut zu machen,
- zu lernen, welche Instrumente und Organisationsformen Sie bei der Entwicklung eines erfolgreichen Klosterladens unterstützen können,
- zu verstehen, welche Abwägung Sie vornehmen sollten, um den richtigen Weg zur zukunftsorientierten Umsetzung zu finden.

Das konkrete Ziel dieses Fortbildungsmoduls besteht darin, die in allen anderen Modulen gewonnenen Erkenntnisse zu bündeln und damit folgende Aspekte zu vertiefen:

- die Ausrichtung auf Zielkund*innen und Kundengruppen,
- die Etablierung von Partnerschaften mit hoher Werthaltigkeit und
- das Verständnis für die Umsetzung von Marketingstrategien und die Elemente des Marketing-Mixes.

Modul 10 leitet Entscheidungsträger*innen in einem Kloster sowie operativ tätige Personen an, ihre Produkte erfolgreich und nachhaltig zu entwickeln, zu produzieren und zu verkaufen.

Dies wiederum führt zu einer kontinuierlichen Einnahmequelle, einem Selbstfinanzierungseffekt, der dazu beiträgt, europäische Klöster als kulturelles Erbe zu erhalten!

Zielgruppen

Dieses **SKIVRE**-Trainingsmodul ist auf die Fortbildungsbedürfnisse der Mönche und Nonnen, des Managements, des Personals und der Freiwilligen in europäischen Klöstern ausgerichtet, unabhängig davon, ob sie von katholischen oder protestantischen Orden oder der orthodoxen Kirche, von öffentlichen oder privaten Trägern betrieben werden.

Alle Module sind für diese Personengruppen relevant, einige haben jedoch einen spezifischeren Charakter. Sie sind alle miteinander verbunden, auch wenn sie nicht formell aufeinander aufbauen. Sie unterscheiden sich im Hinblick auf das Informations- und Kompetenzniveau und richten sich an drei Gruppen:

- **Zielgruppe 1:** Für Personen, die auf der Umsetzungsebene arbeiten, wie z.B. in Klosterläden, werden drei Module empfohlen: Modul 1 als Einführung in dieses Fortbildungsprogramm, Module 3 und 4 über klösterliche Produkte und den authentischen Verkauf klösterlicher Produkte. Personen, die beginnen, bestimmte strategische Aspekte in Betracht zu ziehen, können sich von Modul 7 über die Wertschöpfung durch Vernetzung inspirieren lassen.
- **Zielgruppe 2:** Für Menschen mit besonderen Kenntnissen oder Erfahrungen oder einem bestimmten Hintergrund und/oder bestimmten Aufgaben im klösterlichen Management bieten Modul 2 über Marketingstrategien, Modul 5 über Vertriebsstrategien, Modul 8 über die Schaffung einer starken Marke und Modul 6 über soziale Medien und Kommunikation Lerninhalte und Reflexion.
- **Zielgruppe 3:** Für Personen mit strategischer Entscheidungsverantwortung und Personen mit hochspezialisiertem / erfahrenerem Hintergrund und entsprechenden Aufgaben in einem Kloster werden Modul 9 zu Finanzierungsstrategien und Modul 10 zu Nachhaltigkeitsaspekten empfohlen. In diesen Modulen bietet die erste Lerneinheit eine allgemeine Einführung in die Themen. Sehr erfahrene Personen können diese Einführungen überspringen und direkt in die Lerneinheiten 2 oder höher einsteigen.

Nach Abschluss dieses Moduls erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten

Nachdem Sie dieses Modul abgeschlossen haben, werden Sie:

- sich bewusst sein, was eine Nachhaltigkeitsstrategie für Ihr Kloster bedeutet und wie Sie sie umsetzen können,
- verschiedene nachhaltige Organisationsformen kennengelernt haben, die für den Betrieb Ihres Klosterladens zur Verfügung stehen,
- verstehen, wie wichtig es ist, das beste Personal für Ihren Klosterladen zu finden,
- mit den wichtigsten Fragen zur nachhaltigen Finanzierung der Produktentwicklung und der Organisation des Klosterladens vertraut sein.

Trainingsmethode

SKIVRE setzt auf einen interaktiven Trainingsansatz, unabhängig davon, ob Sie ihn als eigenständigen Kurs nutzen oder von einem/einer Trainer*in angeleitet werden. Dieses Trainingsmodul beinhaltet:

- individualisiertes, eigenständiges Lernen - eine leistungsfähige Lernmethode, die es jedem/jeder Lernenden ermöglicht, auf der Grundlage eigener Erfahrungen und Kenntnisse sowie auf der Grundlage neu erworbenen Wissens selbstständig Entscheidungen zu treffen;
- Selbsteinschätzung - laufende Selbsteinschätzungstests oder Aufgaben, die die Lernenden vor Beginn jedes nachfolgenden Moduls an ihren/ihre Trainer*in schicken;
- Sie können auch in kleinen Gruppen von 2 oder 3 Personen arbeiten, z.B. wenn Sie sich entscheiden, dieses Modul mit Kolleg*innen als Gruppe in Ihrem Kloster oder mit Unterstützung eines/einer externen Trainer*in zu erarbeiten.

Sie erwerben Wissen einzeln oder in einer Gruppe mit:

- Trainingsmaterialien dieses Moduls;
- Schulungsunterlagen in neun weiteren SKIVRE Trainingsmodulen, die eng mit diesem Modul verbunden sind;
- der interaktiven **SKIVRE** Online-Schulungsplattform: www.skivre.eu/training ;

- moderierten Trainingseinheiten für das Lernen in einer Gruppe mit einem/einer professionellen Trainer*in.

Wenn Sie das Training mit einem/einer professionellen Trainer*in durchführen möchten, wenden Sie sich bitte an die **SKIVRE**-Partner*innen in Deutschland oder Österreich. Sie sind auf der **SKIVRE**-Website veröffentlicht: <https://skivre.eu/about/partnership/>. Auch am Ende dieses Moduls finden Sie die Einrichtungen und Expert*innen gelistet.

Als Bildungsanbieter*in steht es Ihnen frei, das vorliegende Fortbildungsmaterial gemäß den Lizenzbedingungen zu nutzen.

Trainingsinhalte

Lerneinheit 1. Grundlegende Elemente der Nachhaltigkeit und Kontinuität

Im Allgemeinen bedeutet Nachhaltigkeit die Fähigkeit, auf unbestimmte Zeit vielfältig und produktiv zu bleiben. Sie ist oft mit einer Entwicklung verbunden, die "die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen", wie sie 1987 von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definiert wurde. Viele verschiedene Faktoren beeinflussen den Prozess der Nachhaltigkeit, der in dieser Lerneinheit sowie in den folgenden Lerneinheiten und Unterkapiteln behandelt wird.



(Pixabay CC / geralt)

Im Sinne eines stetigen Verkaufs von Klosterprodukten bzw. des nachhaltigen Betriebs eines Klosterladens bezieht sich Nachhaltigkeit auf die Fähigkeit des Produkteigentümers, also des Klosters, Produktion und Verkauf langfristig fortzusetzen.

Es gibt zahlreiche Faktoren, die die Leistungsfähigkeit und Stabilität des Verkaufs von Produkten beschreiben - von der organisatorischen Einbettung (z.B. die Schaffung von Rahmenbedingungen für die Organisation eines Klosterladens, siehe dazu Lerneinheit 1 sowie Lerneinheit 2 "Nachhaltige Organisation eines Klosterladens"), über eine gut geplante Personalrekrutierung (siehe Lerneinheit 3 "Aspekte der personellen Nachhaltigkeit"), bis hin zur finanziellen Nachhaltigkeit und finanziellen Eigenständigkeit sowie einer verlässlichen Umsetzung für Kund*innen (siehe Lerneinheit 4 "Finanzielle Nachhaltigkeit" sowie Modul 9 "Finanzierungsstrategien"). Damit sich ein klösterlicher Produkteigentümer nachhaltig entwickeln kann, sollten die unten genannten Aspekte berücksichtigt werden:

1.1 Aspekte der Integration von Produktentwicklung und Produktvertrieb

Um die frühe Entwicklung eines klösterlichen Produkts und dessen Verkauf und damit die Wirtschaftlichkeit des Klosters zu fördern, sollte ein **Klosterladen gut in die Umgebung, in der er betrieben wird, integriert werden**. Dies mag selbstverständlich klingen, wird aber nicht immer bedacht, obwohl es ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Es gibt mehrere Ebenen der Umsetzung organisatorischer Aspekte im Hinblick auf die Integration, die beachtet werden sollten:

■ **Wirtschaftliche Integration**

Die Aufgabe eines Klosterladens sollte sich an der aktuellen Vision der Klosterbesitzer, den wirtschaftlichen Fragen, den Herausforderungen und dem Potenzial des Klosters und seiner Region orientieren. Eine gründliche Analyse dieser Grundsituation ist unerlässlich, um Potenziale zu erkennen, die gezielt entwickelt werden können und ein wettbewerbsfähiges Geschäftsumfeld nicht nur auf lokaler und nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene schaffen. In diesem Sinne erfordern die speziellen "Klosterwirtschaftssysteme" mit unterschiedlichem Entwicklungsstand auch unterschiedliche Ansätze, Maßnahmen und Instrumente in der betriebswirtschaftlichen Entwicklung klösterlicher Produktabsatzprozesse.

Mit dem langsamen Übergang von einem staatlich oder kirchlich kontrollierten Markt zu einem offenen Markt dient der Verkauf von Klosterprodukten in Übergangswirtschaften als Instrument zur Schaffung wirtschaftlicher Werte und zur Teilnahme an der unternehmerischen Gesellschaft. Barrieren, die das unternehmerische Umfeld in Übergangswirtschaften prägen, sind:

- Mangel an qualifiziertem Personal
- geringe Investitionen oder geringes Investitionspotential
- fehlende Ausbildung im Bereich Wirtschaft/Unternehmergeist
- fehlende Partnerschaften mit anderen Klöstern oder Akteur*innen
- begrenzter Zugang zu Wissen
- administrative Hindernisse
- geringe oder keine Beteiligung an Netzwerken.

■ Soziale Integration

Produktentwicklung und Verkauf müssen als Werkzeuge erkannt werden, die der Entwicklung der gesamten Klostersgemeinschaft dienen. Sie brauchen starke Unterstützung von der klösterlichen Leitung und den Entscheidungsträger*innen. Der Erfolg des Produktverkaufs wird nicht nur einer Handvoll beteiligter Akteur*innen zugutekommen, sondern auch Arbeitsplätze schaffen, mehr Menschen zum Besuch des Klosters ermutigen, durch die Integration von kulturellem und spirituellem Tourismus eine wirtschaftliche Wirkung erzielen und möglicherweise sogar die Abwanderung von Fachkräften aus der Region verringern.

Ein weiterer Faktor für die soziale Integration von Produktentwicklung und Vertrieb ist die Anerkennung dieser Geschäftstätigkeit selbst und der kulturellen Traditionen der Region (mehr dazu finden Sie im Modul 8 "Eine starke Marke schaffen"). Eine gute Kenntnis und ein gutes Verständnis dieser Faktoren wird in den täglichen Beziehungen mit Kund*innen und Partner*innen immens hilfreich sein und die reibungslose Abwicklung des gesamten Betriebs unterstützen.

Bitte bearbeiten Sie die Übung 1 "Zu überwindende Barrieren in der Umgebung" am Ende dieses Moduls.

■ Integration der Kundenerwartung

Ganz ehrlich, kennen Sie Ihre Kund*innen wirklich? In allen bisherigen Modulen wurde dies bereits mehrfach angesprochen und in zahlreichen Übungen haben Sie bereits ein Profil Ihrer aktuellen und zukünftigen Kunde*innen erstellt (siehe auch Modul 4: Wie man Klosterprodukte authentisch verkauft). Aber Sie müssen sich sehr genau überlegen, was dieses Kundenprofil für die Organisation und die Personalauswahl Ihres Klosterladens bedeutet. In diesem Zusammenhang sollten folgende Aspekte in Ihre Nachhaltigkeitsstrategie integriert werden:

- Ein **authentisches Ambiente**: Ihr Klosterladen sollte sich im Kloster selbst befinden, nicht getrennt auf dem Klostergelände oder außerhalb des Klosters. Er sollte klar als fester Bestandteil des Klosters gekennzeichnet sein;
- **Authentisches Verkaufspersonal**, das einen Bezug zum klösterlichen Leben hat: Es wäre schön, wenn Mönche oder Nonnen den Verkauf im Laden selbst übernehmen könnten. Ihre Kleidung wird die Kunden dazu anregen, Fragen zum klösterlichen Leben, zur Herstellung der Produkte, zu anderen Angeboten des Klosters zu stellen.
- **Informationen zum Produkt**: Wie und wo wurde es hergestellt? Welche Inhaltsstoffe wurden verwendet und warum? Sie können es als gedruckte Broschüren, QR-Codes, Schilder ("Fragen Sie unsere Mitarbeiter*innen") zur Verfügung stellen;

- Eine **motivierende Produktpräsentation**, sowohl in Bezug auf die Gestaltung des Produktes selbst als auch auf das Ambiente, in dem es verkauft wird;
- **Antworten auf Fragen, die über das Produktangebot hinausgehen**, z.B. ob es einen barrierefreien Zugang gibt, wo der nächste Kinderspielplatz ist, wann die nächste Führung stattfindet, über WLAN-Zugang, Ladestationen, Verpflegungs- und Unterkunftsmöglichkeiten, wo sich Toiletten befinden, die nächsten öffentlichen Verkehrsverbindungen, Empfehlungen für den Besuch anderer interessanter Orte, Wander- und Radtouren;
- Antworten auf die **Geschichte und das heutige Leben im Kloster**;
- Informationen über die **Möglichkeit eines spirituellen Gesprächs** oder einer Meditation mit einem/einer Vertreter*in des Ordens.

Wenn Sie auf all diese Fragen Antworten haben und diese allen Vertreter*innen des Personals im Klosterladen zur Verfügung stehen, sind Sie gut auf die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kund*innen vorbereitet.

*Bitte bearbeiten Sie am Ende dieses Moduls die Übung 2 "Überprüfen Sie Ihr Wissen über Ihre Kund*innen".*

1.2 Organisatorische Nachhaltigkeit

So entscheidend es für den Produktvertrieb ist, einen Zielmarkt und seine Kund*innen zu finden, so wichtig ist es auch, bestimmte Arten von Vertriebskanälen auszuwählen und sich an die sich ändernden Geschäftsumgebungen anpassen zu können. Mit der schnelllebigen Entwicklung der Vertriebsfähigkeit von "hauseigenen" Klosterläden zu Online-Shops und zu indirekten Vertriebskanälen (Wiederverkäufer, Händler etc.) sollte die Organisation des Produktvertriebs flexibel sein und ihr Modell an neue Anforderungen des Marktes anpassen, was ihren Fortbestand sichert. Die nachfolgende Lerneinheit 2 "Nachhaltige Organisation eines Klosterladens" geht daher gezielt auf alle damit verbundenen Fragen ein.

Darüber hinaus ist die Vernetzung äußerst wichtig für das effektive Funktionieren eines klösterlichen Verkaufsbetriebes und seine schnelle Entwicklung (siehe dazu Modul 7: „Wertschöpfung durch Netzwerke“). Die weitverbreitete Nutzung von Netzwerken erweitert die Reichweite des Klosters und seiner Produkte. Diese Kontakte mit Kund*innen und Geschäftspartner*innen haben nicht nur erhebliche Vorteile für den Betrieb des Klosters, sondern auch für seine positive Gesamtanerkennung und Wirkung.

Auf dem heutigen wettbewerbsorientierten Markt wird das Netzwerk als eine der wichtigsten Ressourcen in einer Organisation angesehen, sowohl im privaten als auch im öffentlichen

Sektor. In den meisten Fällen, vor allem in der Anfangsphase, haben die Produktentwicklung und der Aufbau von Vertriebsaktivitäten eine sehr schlanke Ressourcenstruktur. Die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter*innen haben Kernkompetenzen, welche aber in spezifischen Fachgebieten liegen. Daher können die klösterlichen Akteur*innen, wenn Expertise in anderen Bereichen benötigt wird, die Vorteile des Aufbaus von Kooperationen und Partnerschaften nutzen. Deshalb gibt es ein spezielles **SKIVRE** Modul (Modul 7 "Wertschöpfung durch Netzwerke"), das sich mit diesem wichtigen Aspekt befasst.

1.3 Nachhaltigkeit des Personals

Die Kompetenz und Erfahrung des Vertriebs- und Managementteams ist entscheidend für die Entwicklung von Produkten und deren Vertriebskanäle. Sowohl die Fachleute als auch die Ehrenamtlichen sollten nicht nur die Fähigkeit haben, den Fortschritt der einzelnen Produktverkäufe, sondern auch der Verkaufsaktivität als Ganzes zu fördern. Dies setzt eine sehr gründliche betriebswirtschaftliche Ausbildung voraus, zusammen mit Erfahrungen in allen damit verbundenen Angelegenheiten, und einen Sinn für das Erkennen der Stärken und Schwächen eines Geschäftsmodells für den Produktverkauf. Die beteiligten Teammitglieder sollten über ein komplexes und breites Wissen verfügen und sich auch der Mission des Klosters verpflichtet fühlen.

Dies ist eng mit dem sehr häufig auftretenden Problem der fehlenden Ressourcen zur Einstellung von qualifiziertem Personal verbunden. In der Realität ist es – insbesondere zu Beginn Ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten mit Klosterprodukten - sehr schwierig, ein Team von so gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeiter*innen zusammenzustellen. Die Qualität des Personals wird wahrscheinlich mit der Anzahl der erfolgreichen Verkaufsaktivitäten und dem Wachstum des Verkaufsprogramms und seiner Rolle in der Region wachsen. Um dies zu erreichen, ist jedoch vor dem Wachstum und vor allem zum Zweck des Wachstums eine Investition in qualifizierte Teammitglieder erforderlich. Dies schließt das Engagement von Ehrenamtlichen keineswegs aus, aber es bedarf genau formulierter Voraussetzungen und Regeln, um sie in ein ambitioniertes Vertriebsteam zu integrieren (siehe Lerneinheit 3 "Nachhaltiges Personalmanagement").

Unter diesem Gesichtspunkt ist es wichtig, Partnerschaften und Netzwerkverbindungen mit anderen bereits etablierten Einrichtungen oder der regionalen Wirtschaftsförderungsberatung zu suchen.

Auch eine ordnungsgemäße Überwachung der Vertriebsaktivitäten mit wöchentlichen, monatlichen oder vierteljährlichen Berichten über strukturierte Finanz-, Marketing- und Verwaltungsangelegenheiten kann für die Organisation des Verkaufs der Produkte nützlich sein. Durch eine ordnungsgemäße Überwachung und Berichterstattung werden relevante Daten gesammelt, die einen klaren Überblick über den Stand der einzelnen Produktverkäufe geben und

darüber, wie das Produkt oder die Produktlinie zum Gesamtverkaufsfortschritt und zu den Gesamtzielen, die auf die Produktvertriebsaktivitäten abgestimmt sind, beiträgt. Dies bietet auch die Möglichkeit, die verwendeten Instrumente und Maßnahmen zu überprüfen und sie zu überarbeiten oder sogar durch geeignetere zu ersetzen.

1.4. Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand

Gute Beispiele aus der Praxis zeigen immer wieder, dass die erfolgreichste und gebräuchlichste Form des Aufbaus von Produktentwicklungs- und Vertriebsaktivitäten eine öffentlich-private Partnerschaft ist, bei der die öffentliche Einrichtung Unterstützung gibt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das Kloster als Teil des "Geschäftsumfelds" der Region betrachtet wird und neue Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung erwartet werden, z.B. durch kulturellen und spirituellen Tourismus und die Förderung des kulturellen / religiösen Erbes. Eine finanzielle Anfangsunterstützung, z. B. durch die öffentliche Hand, kann nicht nur die notwendigen Anfangsressourcen bereitstellen, sondern auch öffentliche Anerkennung signalisieren. Unterschätzen Sie Ihre eigene Rolle nicht: Ein Kloster kann zu einer treibenden Kraft der sozioökonomischen Politik einer Region werden.

Um eine öffentliche Unterstützung zu rechtfertigen, sollte die Herstellung der Klosterprodukte eindeutig auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region ausgerichtet sein, in der sich das Kloster befindet. Der Klosterproduktverkauf sollte in Übereinstimmung mit der Wirtschafts- und Innovationspolitik der lokalen und regionalen Politik und Verwaltung gestaltet werden und als Instrument zur Erreichung der von dieser Politik gesetzten Ziele dienen.

Eine anfängliche Finanzierung ist nur der Beginn einer langen Entwicklungsphase. Um sich als zuverlässig und nachhaltig zu etablieren, sollte die Klosterleitung auf eine Diversifizierung der Einnahmequellen achten. Das Produktgeschäft eines Klosters sollte an den erwirtschafteten Gewinn gekoppelt werden, um den gesamten Betrieb der Organisation nachhaltig zu erhalten. Es ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen wirtschaftlichen Tätigkeit, Pläne für die finanziellen Ressourcen zu erstellen, die das Kloster für einen effizienten Betrieb benötigt, aber die Diversifizierung der Einkommensbasis ist wichtig, um mögliche Finanzierungsprobleme zu lösen und das Überleben des Klosters zu sichern.

Lerneinheit 4 "Finanzielle Nachhaltigkeit" gibt einen allgemeinen Überblick über die Finanzierungsquellen. Das **SKIVRE**-Modul 9 "Finanzierungsstrategien" erläutert diese im Detail.

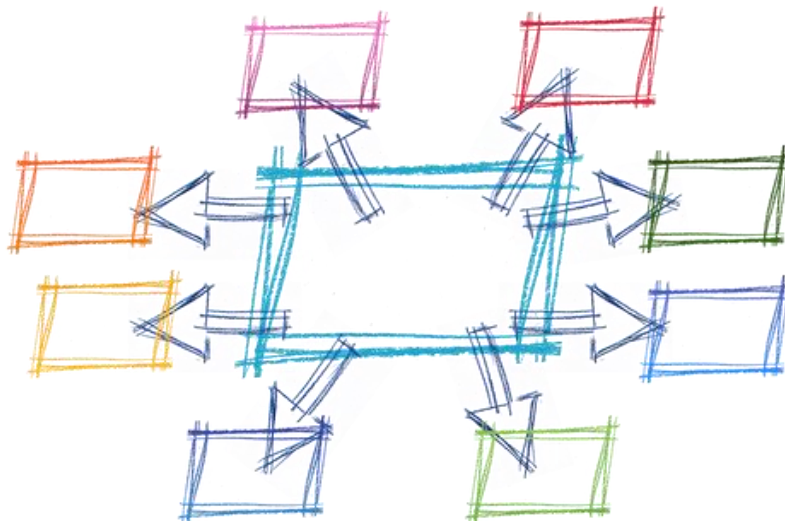
Stichwörter für Lerneinheit 1:

Nachhaltigkeit, klösterliches Leben, Authentizität, wirtschaftliche Integration, Vertriebsorganisation, Personalmanagement, öffentlich-private Partnerschaften, Vernetzung, Finanzierung

Lerneinheit 2. Nachhaltige Organisation eines Klosterladens

In diesem Kapitel müssen wir ein wenig ins Detail gehen über die Organisation von Unternehmen. Dies betrifft die Organisation Ihres Klosterladens. Genau genommen gibt es zwei primäre Organisationsformen, die wir Ihnen hier vorstellen.

Wenn Sie bereits einen Klosterladen betreiben, sind die folgenden Informationen und Überlegungen für Sie vielleicht nicht mehr relevant. Lesen Sie aber bitte dennoch weiter - Sie können Ihre Entscheidungen über den Betrieb Ihres Klosterladens auf diese Weise überprüfen oder sich zu einer alternativen Organisationsform inspirieren lassen.



(Pixabay CC / geralt)

2.1 Aspekte der so genannten horizontalen und vertikalen Organisation

Betrachten wir Ihren Klosterladen nun einmal als Unternehmen: Die Organisationsstruktur bezieht sich auf die Art und Weise, wie Sie die Führung und Entscheidungsprozesse Ihres Klosterladens organisieren und Ihre strategischen Ziele erreichen. Seien Sie dabei versichert: Es ist nicht einfach, die richtige Struktur und die Persönlichkeiten, Fähigkeiten und Talente der beteiligten Mitarbeiter*innen zu wählen.

Horizontale und vertikale Organisationen sind zwei der häufigsten Organisationsstrukturen. Das Verstehen der Vor- und Nachteile jeder dieser Strukturen kann Ihnen helfen, die richtige Entscheidung für Ihren Klosterladen zu treffen.

■ Horizontale Organisationsstruktur

Wenn es in Ihrem Klosterladen darum geht, die Kreativität und Phantasie Ihrer Mitarbeiter*innen zu nutzen und sie zu befähigen, ihre Arbeit weitgehend ohne das Management durch Vorgesetzte zu erledigen, dann sollten Sie eine horizontale Organisationsstruktur aufbauen. In dieser Struktur räumen Sie den Mitarbeiter*innen gewisse Entscheidungsbefugnisse ein, die der Zustimmung der Geschäftsleitung oder anderer Vorgesetzten nicht bedürfen. Eine **horizontale Organisation** hat wenige - wenn überhaupt – Manager*innen, weil der Fokus auf der Befähigung der Mitarbeiter*innen und dem Abbau von Barrieren zwischen der Führungsebene und der Mitarbeiterebene liegt. Teamarbeit, Zusammenarbeit und Ideenaustausch sind die Kennzeichen einer horizontalen Organisation.

■ Vertikale Organisationsstruktur

Eine Organisation mit einer großen Anzahl von Mitarbeiter*innen entscheidet sich oft für eine **vertikale Organisation**, die typischerweise wie eine Pyramide mit Führungskräften an der Spitze, mittleren Führungskräften in der Mitte und unteren Führungskräften und Mitarbeiter*innen an der Basis strukturiert ist. In vertikalen Organisationen treffen die Führungskräfte alle wichtigen Entscheidungen und kommunizieren diese Entscheidungen an andere Mitarbeiter*innen. Die Führungskräfte entwickeln Methoden zur Umsetzung der Entscheidungen und kommunizieren diese Methoden an die Mitarbeiter*innen, die für die täglichen Aufgaben verantwortlich sind. Diese Top-Down-Struktur hat eine definierte „Befehlskette“ und strenge Protokolle, wie die Mitarbeiter*innen Vorschläge machen können, die die oberen Entscheidungsebenen Ihres Klosters erreichen.

Für einen Klosterladen empfehlen wir eine vertikale Organisation. Der Hauptvorteil besteht darin, dass es klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten gibt, was insbesondere dann wichtig sein kann, wenn das Kloster von einem Orden geführt wird. Der Hauptnachteil ist, dass die Rollen manchmal so in Stein gemeißelt sind, dass sie Kreativität und Innovation behindern können. Es liegt an Ihnen, die Größe Ihres Teams zu bestimmen und die Stärken Ihrer Teammitglieder herauszufinden und den Teamgeist zu fördern, um Problemlösungen und kreatives Denken zu unterstützen.

2.2 Arten von Klosterläden aufgrund ihrer Organisation

■ Ein gemeinnütziger Laden mit eigenen Klosterprodukten

Was eine Organisation zu einer gemeinnützigen Organisation macht, hat mit Zweck, Eigentum und öffentlicher Unterstützung zu tun. Gemeinnützige Organisationen haben typischerweise diese Eigenschaften:

- eine Mission, die sich auf Aktivitäten konzentriert, die der Gesellschaft zugute kommen und deren Ziel nicht in erster Linie auf Profit ausgerichtet ist,
- öffentliches Eigentum, wobei keine Person Aktien der Organisation oder Anteile an ihrem Eigentum besitzt,
- Einkünfte, die nicht an die Eigentümer*innen ausgeschüttet werden dürfen, sondern in die gemeinnützige Mission und die Aktivitäten der gemeinnützigen Organisation zurückgeführt werden müssen.

Es gibt viele Arten von gemeinnützigen Organisationen, von der örtlichen Kreditgenossenschaft bis zur Handelskammer in Ihrer Stadt. Einige gemeinnützige Organisationen sind von den Mitgliedsbeiträgen und dem Verkauf bestimmter Dienstleistungen oder Produkte abhängig.

Gemeinnützige Organisationen können eine Belegschaft haben, die sowohl aus bezahlten Mitarbeiter*innen als auch aus Ehrenamtlichen besteht. Tatsächlich ist die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen in vielen gemeinnützigen Organisationen oft höher als die der bezahlten Mitarbeiter*innen. Dennoch müssen die Wohltätigkeitsorganisationen einige Fachkräfte in Voll- oder Teilzeit beschäftigen, um den Betrieb aufrechtzuerhalten. Sie haben in der Regel eine professionelle Leitung, Personal für Spendensammlungen und Marketing, Geschäftspersonal wie z.B. für Buchhaltung, und qualifizierte Mitarbeiter*innen, die Tätigkeiten wie z.B. Ausbildung und steuerliche Dienstleistungen durchführen.

Gemeinnützige Organisationen können von vielen Bundes-, Landes- und lokalen Steuern befreit werden.

■ Ein Klosterladen als Unternehmen für eigene Produkte

Ein gewinnorientiertes Unternehmen versucht, Einkommen für seine Gründer*innen, Eigentümer*innen und ev. Aktionär*innen zu generieren. Gewinne, die durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen erzielt werden, messen den Erfolg von gewinnorientierten Un-

ternehmen, und diese Gewinne werden mit den Eigentümer*innen, Mitarbeiter*innen und Aktionär*innen geteilt. Gewinnorientierte Unternehmen können entweder in Privatbesitz sein oder öffentlich gehandelt werden. Letztere verkaufen Aktien und müssen besondere Regeln zum Schutz der Aktionär*innen einhalten.

Werfen Sie einen Blick auf unser italienisches Gutes Beispiel 22 "Körperpflegeprodukte von Santa Maria Novella, Florenz", und verstehen Sie, wie dort Geschäfte im Zusammenhang mit der Produktion von Klosterprodukten als Unternehmen organisiert sind.

Ein weiteres gutes Praxisbeispiel zeigt das Gute Beispiel 10 des bulgarischen Kremikovtsi Klosters "St. Georg der Siegreiche", das eine starke Eigenmarke entwickelt hat.

■ Ein Klosterladen als Sozialunternehmen für eigene Produkte

Sozialunternehmen verbinden gesellschaftliche Ziele mit Unternehmergeist. Diese Organisationen konzentrieren sich auf das Erreichen breiter sozialer, ökologischer oder gemeinschaftlicher Ziele. Das Hauptziel eines Sozialunternehmens ist es, eine soziale Wirkung zu erzielen statt den Gewinn für ihre Eigentümer*innen oder Aktionär*innen zu maximieren. Es stellt dem Markt Waren und Dienstleistungen auf unternehmerische und innovative Weise zur Verfügung und verwendet seine Gewinne in erster Linie zur Erreichung sozialer Ziele. Es wird offen und verantwortungsbewusst geführt und bezieht insbesondere Arbeitnehmer*innen, Kund*innen und alle von seiner Geschäftstätigkeit betroffene Interessengruppen ein.

Laut der Europäischen Kommission wird der Begriff "Sozialunternehmen" für die folgenden Arten von Unternehmen verwendet:

- diejenigen Unternehmen, für die das soziale oder gesellschaftliche Ziel des Gemeinwohls der Grund für die kommerzielle Tätigkeit ist, oft in Form eines hohen Niveaus an sozialer Innovation
- diejenigen, deren Gewinne hauptsächlich zur Erreichung eines sozialen Ziels reinvestiert werden
- diejenigen, bei denen die Organisationsmethode oder das Eigentumssystem die Mission des Unternehmens widerspiegelt, wobei demokratische oder partizipatorische Prinzipien verwendet werden oder der Schwerpunkt auf sozialer Gerechtigkeit liegt.

Es gibt keine einheitliche Rechtsform für Sozialunternehmen. Viele Sozialunternehmen arbeiten in Form von sozialen Genossenschaften, einige sind als private Gesellschaften mit beschränkter Haftung registriert, andere sind auf Gegenseitigkeit gegründet, und viele von ihnen sind gemeinnützige Vertriebsorganisationen wie Vorsorgeeinrichtungen, Vereine, Ehrenamtlichenorganisationen, Wohltätigkeitsorganisationen oder Stiftungen.

Trotz ihrer Vielfalt sind Sozialunternehmen hauptsächlich in den folgenden vier Bereichen tätig:

- **Arbeitsintegration** - Ausbildung und Integration von Menschen mit Behinderungen und Arbeitslosen;
- **Persönliche Sozialdienste** - Gesundheit, Wohlbefinden und medizinische Versorgung, Berufsausbildung, Bildung, Gesundheitsdienste, Kinderbetreuung, Dienstleistungen für ältere Menschen oder Hilfe für benachteiligte Menschen;
- **Lokale Entwicklung benachteiligter Gebiete** - Sozialunternehmen in abgelegenen ländlichen Gebieten, Nachbarschaftsentwicklungs-/Rehabilitationsprogramme in städtischen Gebieten, Entwicklungshilfe und Entwicklungszusammenarbeit mit Drittländern;
- **Sonstiges** - einschließlich Recycling, Umweltschutz, Sport, Kunst, Kultur oder Denkmalpflege, Wissenschaft, Forschung und Innovation, Verbraucherschutz und Amateursport.

Es besteht die Möglichkeit, dass Ihr Klosterladen in einen der oben genannten Typen für ein Sozialunternehmen passt.

Schauen Sie sich in unserem Guten Beispiel 1 an, wie das Kloster Bildhausen, ein ehemaliges Zisterzienserkloster, nach den Prinzipien eines sozialen Unternehmens geführt wird.

■ Ein als Verein organisierter Klosterladen

Vereine sind eine weitere Art von sozialwirtschaftlichen Unternehmen in Europa. Vereine fördern in der Regel die Handels- oder Berufsinteressen ihrer Mitglieder. Die Organisation Ihres Klosterladens als Verein könnte ein guter Weg sein, um öffentliche und private Interessengruppen einzubeziehen.

Die wichtigsten Merkmale von Vereinen, die in Ihr Klosterladenkonzept passen könnten:

- Ehrenamtliche und offene Mitgliedschaft;
- gleiches Stimmrecht - Beschlüsse, die mit Mehrheit gefasst werden;
- Mitgliedsbeiträge - keine Kapitaleinlage;
- Autonomie und Unabhängigkeit;
- Dienstleister, ehrenamtliche Arbeit und Interessenvertretung.

Schauen Sie sich das Gute Beispiel 3 “Die internationale Trappistenvereinigung – Netzwerk für Markenschutz” an, um ein besseres Verständnis für diese Art von Organisation zu bekommen.

■ Ein Klosterladen als Genossenschaft

Eine Genossenschaft ist eine autonome Vereinigung von Personen, die sich zur Erreichung gemeinsamer wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Ziele zusammengeschlossen haben. Sie erreichen ihre Ziele durch ein gemeinsames, demokratisch kontrolliertes Unternehmen. Genossenschaften haben mehrere bestimmende Merkmale:

- eine offene und ehrenamtlich ausgerichtete Vereinigung;
- eine demokratische Struktur, bei der jedes Mitglied eine Stimme hat;
- eine gerechte und faire Verteilung der wirtschaftlichen Ergebnisse entsprechend dem Volumen der durch die Genossenschaft durchgeführten Aktionen;
- Genossenschaften sind Unternehmen, die den Bedürfnissen ihrer Mitglieder dienen, die zu ihrem Kapital beitragen.

Genossenschaften haben in den letzten Jahren als eine Art Wiederentdeckung für die Organisation von sozialen Aufgaben an Bedeutung gewonnen. Ihre örtliche Handelskammer kann Sie dazu beraten!

Schauen Sie sich die Bäckerei der Nonnen vom Kloster Santa Caterina aus Palermo/Italien als gutes Praxisbeispiel für diese Art von Organisation an. (Gutes Beispiel 21 “I segreti del chioistro – Klostergebäck des Klosters Santa Caterina d’Alessandria Palermo”).

■ Ein Klosterladen mit Produkten aus verschiedenen Klöstern

Sie können in Ihrem Klosterladen nur selbst hergestellte Produkte verkaufen. Sie können aber auch Produkte anderer Klöster in Ihr Sortiment aufnehmen, um Ihr eigenes Angebot zu ergänzen. Viele Orden tun dies bereits mit Produkten anderer Klöster ihres Ordens.

Das bedeutet, dass Sie ein Netzwerk von Mitwirkenden für Ihr Produktangebot benötigen, und in diesem Fall werden Sie unser Modul 7 “Wertschöpfung durch Netzwerke” als wertvolle Informationsquelle nutzen können. Vereinbaren Sie mit Ihren Netzwerkpartner*innen ein Vertriebskonzept über

- gegenseitige Akzeptanz der Produkte
- Gewinnspannen
- Abnahme- oder Rückgabegarantien innerhalb definierter Zeiträume
- Art der Präsentation
- gemeinsame Werbemaßnahmen (z.B. ein gemeinsamer Prospekt)
- gemeinsame Schulung von Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen.

Schauen Sie sich das Kloster Bronnbach in der Region Taubertal in Deutschland an, das die Produkte verschiedener Hersteller anbietet und auch eine Kooperation mit einem Einzelhändler für Klosterprodukte hat (Gutes Beispiel 2 "Der Bronnbacher Klosterladen, Deutschland").

2.3 Aspekte des Nachhaltigkeitsfahrplans

Der Nachhaltigkeitsfahrplan für Klosterprodukte stellt die wichtigsten Schritte vor, die unternommen werden müssen, damit der Produktabsatz Bestand hat und sich zu wertschöpfenden Dienstleistungen entwickelt, die zu einer besseren Zusammenarbeit des Klosters mit seinen Interessenvertretungen und der Gesellschaft als Ganzes beitragen. Dieser baut die horizontale Organisation auf.

Der Nachhaltigkeitsfahrplan umfasst fünf Hauptschritte: 1/ Engagement, 2/ Bestätigung des Schlüsselproduktportfolios für die zukünftige Nutzung, 3/ Bestätigung der Vorteile und der Interessengruppen, 4/ Entwicklung des Geschäftsmodells und 5/ Wertschöpfung und Handlungsfähigkeit:



Abbildung 1. Der Weg zur horizontalen Nachhaltigkeit

■ Schritt 1: Schaffen Sie Verbindlichkeit

Der Nachhaltigkeitsfahrplan beginnt mit Verpflichtungen, die von den wichtigsten beteiligten Interessengruppen aus drei Richtungen definiert werden: 1/ Verpflichtungen des Managements; 2/ Verpflichtungen der Mitarbeiter*innen; 3/ Verpflichtungen der interessierten Partner*innen zur Nutzung und Weiterentwicklung der Klosterprodukte.

Geschickt organisierte Partnerschaften und der Zugang zu starken Netzwerken sind Erfolgsfaktoren, wie Sie bereits im Modul 7 "Wertschöpfung durch Netzwerke" gelernt haben. In dieser Lerneinheit geht es nun darum, wie Sie diese Kooperationen und Netzwerke nachhaltig für Ihren Klosterladen aufbauen, um durch Kontinuität nicht nur eine Kundengemeinschaft aufzubauen, sondern vor allem auch Vertrauen für Ihre Klostermarke und Ihre Arbeit zu schaffen (siehe dazu auch Modul 8 "Eine starke Marke schaffen").

Partnerschaften mit Produzent*innen ermöglichen es Ihnen, eine nachhaltige Herstellung von Klosterprodukten zu garantieren, indem Sie Kontinuität im Produktdesign, im Produktlayout und in der Qualitätssicherung erreichen. Bei der Zusammenarbeit mit lokalen Produzent*innen können Sie darüber nachdenken, Ihr Produktportfolio auf lokale oder regionale Markenarbeit auszurichten (vgl. Modul 8 "Eine starke Marke schaffen") und so zur Namens- und Markenbekanntheit beizutragen.

Auch **Partnerschaften mit Lieferant*innen** tragen dazu bei, Kontinuität in Produktdesign, Produktgestaltung und Produktqualität zu erreichen. Sobald Sie zuverlässige Partnerschaften mit Lieferant*innen aufgebaut haben, können Ausschreibungsverfahren vereinfacht und der damit verbundene Verwaltungsaufwand reduziert werden. Darüber hinaus tragen Partnerschaften mit Lieferant*innen zur Bekanntheit des Namens und der Marke bei.

Mit der Einbindung erfahrener Interessenvertreter*innen und Partner*innen, als Händler*innen und Distributor*innen, können unter deren Anleitung die Geschäfts- und Produktauslieferungsmodelle weiterentwickelt und verbessert werden.

Wenn Sie bereits Ihre Marktanalyse, Ihre Kundenanalyse, die Produktportfolioentscheidung durch eine Wertschöpfungskettenanalyse, eine Beschreibung der Markteintrittsstrategien mit Elementen des sogenannten Marketing-Mix (vgl. Modul 2 "Marketinginstrumente") abgeschlossen haben, dann ist es vielleicht sinnvoll, auch über **Partnerschaften mit anderen Klöstern und anderen Wertschöpfungspartner*innen** in Ihrer Region nachzudenken. Zum Beispiel können Partnerschaften mit Klöstern geschlossen werden, um Produktion und Lagerung von Lebensmitteln zu teilen, um Gesellschaften für den gemeinsamen Einkauf von Lie-

fergütern zu gründen und um gemeinsame Verkaufsmaßnahmen zu realisieren. Dies unterstützt auch die Erzielung so genannter "Skalierungs- und Synergieeffekte" und die Etablierung von Marken (siehe auch Modul 8: "Eine starke Marke schaffen") und trägt so zur Bekanntheit von Name und Marke bei.

■ **Schritt 2: Bestätigen Sie das zentrale Produktportfolio**

Aus den Ergebnissen einer internen Umfrage und Marktanalyse (siehe auch Modul 4: "Wie man Klosterprodukte authentisch verkauft"), die in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Partner*innen durchgeführt wurde, muss das Produktportfolio als nächster Schritt in Richtung Nachhaltigkeit bestätigt werden. Ist dies einmal für eine Produktgruppe des gesamten Portfolios geschehen, kann es leicht auf andere Produktgruppen und/oder Produktkategorien übertragen werden und ist für jede Art von Entscheidungsaktivitäten eines Produktportfolios replizierbar (siehe Modul 3: "Klosterprodukte").

Es gibt bereits spezifische Produkte auf dem Markt, die als gute Beispiele aus der Praxis für zukünftige Produktentwicklungs- und Verwertungsaktivitäten genutzt oder für die individuelle Wiederverwendung modifiziert werden können. Somit kann jede Entscheidung über das Produktportfolio aktualisiert und als Produktportfolio entsprechend den Nachhaltigkeitsbedürfnissen des Klosters wieder bestätigt werden.

■ **Schritt 3: Bestätigen Sie Interessengruppen und Vorteile**

Nachdem das Produktportfolio in Schritt 2 des Nachhaltigkeitsfahrplanes erneut bestätigt oder aktualisiert wurde, sollten die Entscheidungsträger*innen in Schritt 3 eine Strategie der schrittweisen Einbindung der Interessenvertreter*innen in den anzusprechenden Zielgruppen verfolgen. Dies kann in einem Format geplant und festgelegt werden, wie es in der folgenden Tabelle skizziert ist:

Interessenvertretung	Beschreibung	Vorteile
z.B. Vertriebs- und Verkaufspartner*innen	Die Vertriebs- und Verkaufspartner*innen sind die ersten Nutzer*innen der Klosterprodukte, und ihr Hauptziel ist es, mit diesen Produkten durch eigene Verkaufsaktivitäten Gewinne zu erzielen.	Anwendung innovativer Praktiken und kooperativer Methoden, die einen Wettbewerbsvorteil in diesem Bereich bringen werden.

Tabelle 2. Planung der Einbeziehung der Interessenvertretungen

Da die Entscheidungen über die Schlüsselprodukte für den nachhaltigen Vertrieb bereits vorliegen, werden sie nach ihrer Relevanz für bestimmte Interessengruppen geordnet. Die Interessenvertretungen als Zielgruppe werden zunächst durch Sensibilisierungs- und Verbreitungsinitiativen und schließlich durch die Bereitstellung eines vollständigen Sets von Verkaufs- und Verbreitungsinformationen angesprochen, die zur Sicherung der Nachhaltigkeit beitragen.

*Jetzt ist es Zeit, Übung 3 durchzuführen: der Plan zur Einbindung der Interessenvertreter*innen.*

■ Schritt 4: Entwicklung des Geschäftsmodells

In diesem Schritt wird das so genannte „Business Model Canvas“ (BMC) als ein mögliches Geschäftsmodellierungswerkzeug für den nachhaltigen Einsatz von Produktentwicklung und Vertrieb erläutert. Es wurde gewählt, weil es sowohl für Organisationen mit bestehenden als auch für Organisationen mit neuen Produktportfolios nützlich ist und ohne großen Aufwand und Schulungsbedarf auch auf die Entwicklung von Klosterprodukten angewendet werden kann. Am besten wäre es, wenn Sie das BMC in der Gruppe aller Beteiligten an der klösterlichen Produktentwicklung erstellen, um möglichst viele unterschiedliche Ansatzpunkte einbinden zu können.

Mit dem BMC lassen sich Geschäftsmodelle kompakt auf ein Blatt Papier bringen: konzentriert auf das Wesentliche und übersichtlich. Es handelt sich um eine Methode, die Sie bei der Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsmodelle für Ihre Klosterprodukte unterstützt. So kann ein Geschäftsmodell entwickelt oder gegebenenfalls nachgeschärft werden.

Er funktioniert digital und analog. Grundlage ist eine Übersicht mit mehreren Feldern, die jeweils mit den Schlüsselfaktoren für ein Geschäftsmodell bezeichnet werden. Sozial ausgerichtete Geschäftsaktivitäten, auf die Ihr Kloster mit großer Wahrscheinlichkeit Wert legen wird, können darüber hinaus mit Marktchancen in Einklang gebracht werden¹:

¹ Die Gründerseiten des Bundeswirtschaftsministeriums bieten dazu eine gute Vorlage: https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/17_Social-Business-Model-Canvas.pdf?__blob=publicationFile

(eingesehen am 22.5.2020)

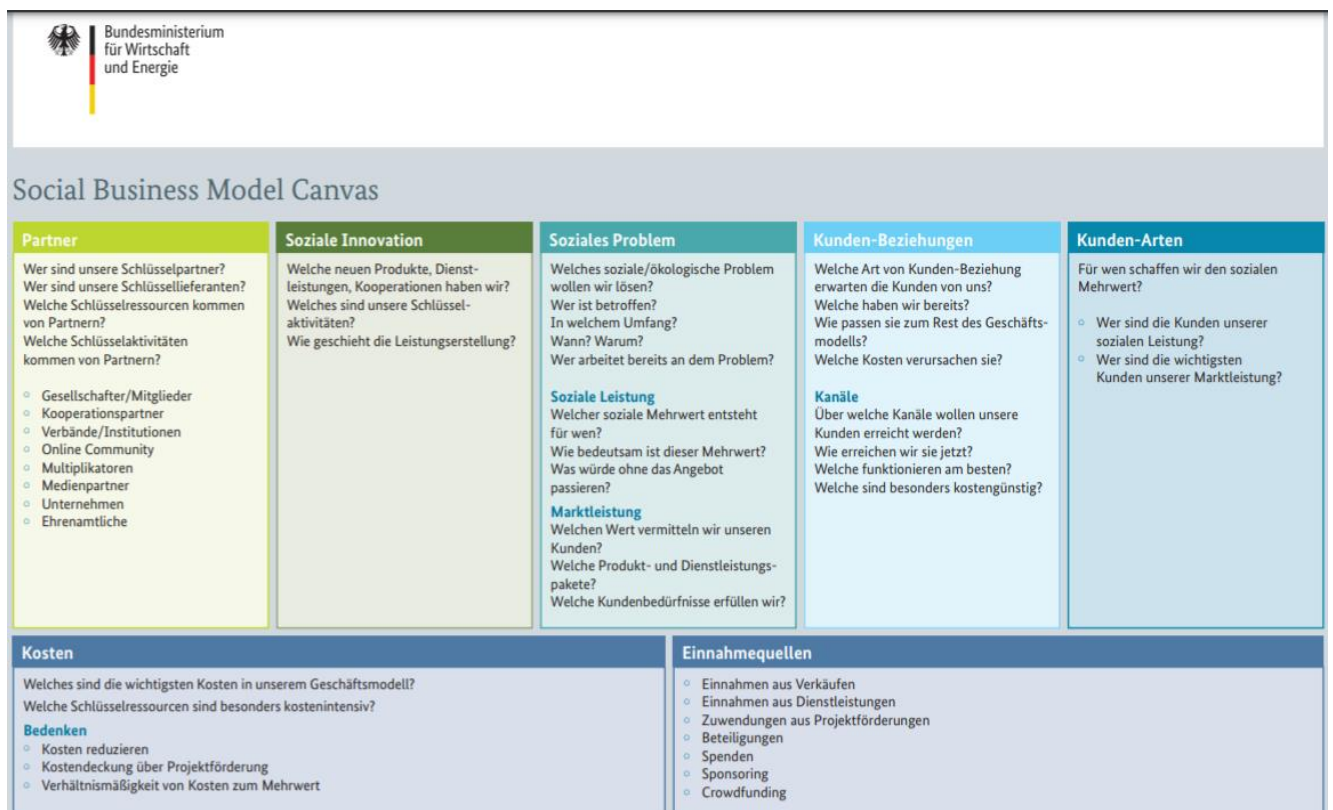


Abbildung 3: Business Model Canvas für sozial ausgerichtete Marktaktivitäten
(Quelle: www.existenzgruender.de)

Mit dieser Methode kann Ihr Kloster neue Projekte entwickeln und Chancen erkennen, während Sie gleichzeitig effizienter werden, indem Sie potenzielle Kompromisse aufgezeigt erhalten und Aktivitäten aufeinander abstimmen können. Klöster, die neue Produkte anbieten, können damit planen und ausarbeiten, wie sie ihr Angebot realisieren können. Die Nutzung dieser Vorlage führt zu Erkenntnissen über die Art der Kund*innen, die Wertversprechen, die Vertriebskanäle und die Finanzierung.

Eine deutsche Vorlage des BCM können Sie sich von der Webseite des Bundesministeriums herunterladen².

Das Business Model Canvas hat neun Elemente:

■ Kundensegment

Um ein effektives Geschäftsmodell aufzubauen, muss ein Kloster erkennen, welche Kund*innen es zu bedienen versucht. Verschiedene Kundengruppen können aufgrund ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse und Eigenschaften segmentiert werden, um eine angemessene Umsetzung der Produktstrategie zu gewährleisten, die den Merkmalen der ausgewählten Kundengruppen entspricht. Schlüsselfragen: Wer sind die Kund*innen? Was denken sie? Was nehmen sie wie wahr?

Sie sollten dazu die Übung 1 dieses Moduls sowie die Übung 1 im Modul 8 "Eine starke Marke schaffen" und die Übung 2 im Modul 6 "Kommunikation und soziale Medien" machen.

■ Leistungsversprechen

Leistungsversprechen sind die Sammlung von Produkten und Dienstleistungen, die angeboten werden, um die Bedürfnisse der Kund*innen zu erfüllen. Leistungsversprechen haben eine Schlüsselrolle in der Kommunikation und Verbreitung. Sie sind die Grundlage für den Aufbau von Kommunikationsbotschaften an die Zielgruppen. Je nach den zu erreichenden Zielgruppen können verschiedene einzelne Elemente der Leistungsversprechen als Kernbotschaft gelten.

Schauen Sie sich Übung 4 im Modul 6 "Kommunikation und soziale Medien" an, um weitere Anregungen zu den Schlüsselbotschaften zu erhalten.

²https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/16_Business-modell-Canvas.html;jsessionid=8A51E36EC8BA416D78A4E4D8D6E80FEF?nn=65044

(eingesehen am 22.5.2020)

- **Kanäle**

Zu den Kanälen gehören sowohl Medien/Plattformen, mit denen Sie das Leistungsversprechen an die Zielsegmente kommunizieren, als auch Medien/Plattformen, über die der zukünftige Vertrieb organisiert wird. Es können verschiedene Vertriebskanäle verwendet werden, aber effektive Kanäle verteilen das Leistungsversprechen auf schnelle, effiziente und kostengünstige Weise. Jeder der Vertriebspartner*innen kann seine/ihre Kund*innen über eigene Kanäle, Partnerkanäle (als Großhändler) oder eine Kombination aus beiden erreichen.

- **Kundenbeziehungen**

Um die Kontinuität und Nachhaltigkeit der Produktpalette zu gewährleisten, identifizieren Entscheidungsträger*innen die Art der Beziehung, die sie zu ihren Kundensegmenten aufbauen wollen.

- **Einnahmequellen**

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie das Kloster Einnahmen erzielen wird. Welche Art von Einnahmen das Kloster erzielen kann, hängt von der Art der Produktpalette ab, die es entwickelt und verkauft.

- **Schlüsselaktivitäten**

Dies sind entscheidende Maßnahmen, die notwendig sind, damit der Rest des Unternehmens funktioniert. Wenn z.B. der Verkauf Ihrer Klosterprodukte durch Dritte Teil des Modells ist, dann ist Ihre Aktivität rund um das Vertriebskanalmanagement ziemlich wichtig. Für ein produktorientiertes Unternehmen beinhaltet dies wahrscheinlich kontinuierliches Lernen über Benutzer*innen und neue Techniken zur Entwicklung besserer Produkte.

- **Zentrale Ressourcen**

Die zentralen Ressourcen sind die strategischen Werte, die vor Ort benötigt werden, wie z.B. personelle, finanzielle, intellektuelle und infrastrukturelle Ressourcen.

- **Wichtige Partnerschaften**

Um den Betriebsablauf zu optimieren und die Risiken eines Geschäftsmodells zu reduzieren, werden Entscheidungsträger*innen von Klosterprodukten die Käufer-Lieferanten-Beziehungen so pflegen, dass sie sich auf ihre Kerntätigkeiten konzentrieren können.

■ Die Kostenstruktur

Die Kostenstruktur beschreibt die wichtigsten monetären Konsequenzen bei unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Sie sollte sich auf ein wertorientiertes Modell konzentrieren, indem sie einen Mehrwert für die Kund*innen schafft ("Zahlungsbereitschaft").

Erstellen Sie Ihr eigenes Geschäftsmodell in Übung 4 am Ende dieses Moduls. Es wird empfohlen, dies als Gruppenübung zu machen, um möglichst viel Wissen und Expertise einzubinden.

■ Schritt 5: Wertsteigerung und Verbesserung

Das definierte und bestätigte Produktportfolio und die Vertriebsaktivitäten können zu neuen sogenannten ‚Nutzwerten‘ bei Kund*innen führen, damit eine Zahlungsbereitschaft auslösen und neue Werte in den klösterlichen Verkaufsprozessen schaffen. Daher wird langfristig die Produktinnovation zur Erreichung von Nachhaltigkeit angestrebt. Das Ziel dieses letzten Schrittes ist es, die entwickelten und angebotenen Produkte einem breiteren Kund*innen- und Nutzer*innenkreis zugänglich zu machen. Möglichkeiten für zukünftige wertschöpfende Produktentwicklungen werden somit erkannt.

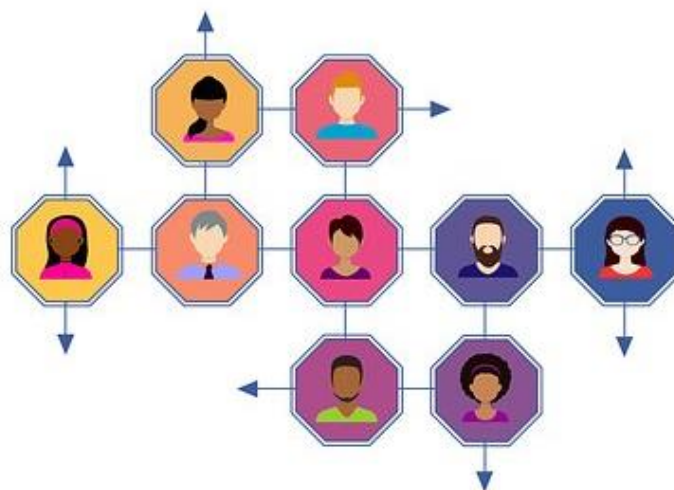
Schauen Sie sich das Gute Beispiel 19 an, das deutsche Netzwerk der "Route der Genüsse". Hier werden Sie einen deutlichen Mehrwert durch die Vernetzung der Aktivitäten erkennen.

Stichwörter für Lerneinheit 2:

Klosterladen, Nachhaltigkeit, Business Model Canvas, Wertschöpfungspartnerschaften, Interessengruppenanalyse, Nachhaltigkeitsfahrplan, Nutzen für die Interessengruppen.

Lerneinheit 3. Nachhaltiges Personalmanagement

*Jede/r erfolgreiche Unternehmer*in wird Ihnen bestätigen, wie immens wichtig gutes, zufriedenes und engagiertes Personal ist und dass die Auswahl zuverlässiger Lieferant*innen ebenso wichtig ist. Gleiches gilt für die Einbeziehung von Ehrenamtlichen. Was bedeutet das für Sie als Betreiber*in eines Klosterladens? Welche Standards sind für ihre Arbeit entscheidend? Die folgende Lerneinheit versucht, Ihnen bei entsprechenden Entscheidungen zu helfen.*



(Pixabay CC / geralt)

3.1. Auswahl des Personals für den Klosterladen

Die erfolgreiche Umsetzung Ihres Klosterladens hängt von der Fähigkeit ab, Menschen einzustellen und auszubilden, die als Angestellte oder Ehrenamtliche für Sie arbeiten. Sie können nicht immer dabei sein, deshalb gibt es mehrere, gut zu befolgende Schritte für Sie:

- **Beschäftigen Sie Menschen, die die Werte des Klosters teilen.**

Jedes Kloster pflegt Werte, die für alle seine Tätigkeiten ein zentraler Bestandteil sind. Auch die Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen sollten diese Werte teilen, denn sie sind die Repräsentant*innen für die Besucher*innen des Klosterladens. Sie sind die Menschen, die mit den Besucher*innen sprechen, Fragen beantworten und für das Kloster werben. Achten Sie des-

halb darauf, dass die neuen Mitarbeiter*innen von Anfang an in die gesamte Vision Ihres Klosters passen. Lassen Sie sie etwas über das Kloster, seine Regeln und über seine Geschichte erfahren. Inspirieren Sie sie!

■ **Beschreiben Sie, wie Ihr Personalbedarf aussehen wird.**

Um sicher zu sein, dass die Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen Ihre Erwartungen und ihre Rollen verstehen, beschreiben Sie sie nach Wochentagen, Spitzenzeiten im Tagesverlauf und eventuell relevanten saisonalen Schwankungen wie z.B. Feiertagen. Teilen Sie dies allen Beteiligten schriftlich mit.

■ **Führen und schulen Sie Ihre Mitarbeiter*innen regelmäßig.**

Die regelmäßige und effektive Kommunikation zwischen denen, die für den Klosterladen verantwortlich sind, und den Mitarbeiter*innen ist hilfreich, um die Qualität der Tätigkeiten zu verbessern. Versuchen Sie von Anfang an zu beschreiben, wie diese Qualitätssicherung aussieht. Denken Sie daran, dass Ihre Mitarbeiter*innen alle Artikel im Laden kennen und den Kund*innen ihre Vorteile qualifiziert präsentieren können müssen. Daher müssen sie über gute Kommunikationsfähigkeiten und eine positive und serviceorientierte Einstellung bei ihrer Arbeit verfügen. Kund*innen müssen sich auf ihre Informationen und Empfehlungen verlassen können.

■ **Bieten Sie einen großartigen Arbeitsplatz und halten Sie damit die besten Leute.**

Gute Mitarbeiter*innen und Ehrenamtliche sind wertvoll für den gesamten Erfolg des Klosterladens. Seien Sie deshalb sicher, dass sie neben aller Verantwortung auch Anerkennung für ihre gute Arbeit erhalten. Beziehen Sie sie in das klösterliche Leben ein, wann immer es möglich ist.

Wenn Sie all diese Empfehlungen befolgen, bauen Sie nach und nach ein **authentisches Verkaufspersonal** auf, das das Kloster auf die beste Art und Weise präsentiert und im Klosterladen tätig sein wird, um mehr Kund*innen anzuziehen und die Geschäftsbereiche zu erweitern.

3.2. Auswahl der Auftragnehmer*innen und Partner*innen

Entscheiden Sie, ob Sie eine/n unabhängige/n Auftragnehmer*in oder Mitarbeiter*in in Ihrem Klosterladen haben wollen. Die Unterscheidung zwischen Angestellten und selbständigen Auftragnehmer*innen kann sich auf Ihre Aktivitäten in der Produktion und im Klosterladen auswirken. Ein selbständiger Auftragnehmer arbeitet auf der Grundlage einer separaten Vereinbarung oder getrennt von Kloster und Klosterladen.

Sie können die Verwaltung des Klosterladens von einer externen Organisation durchführen lassen anstatt dafür eine/n interne/n Mitarbeiter*in zu haben. In diesem Fall lagern die Klöster diese Tätigkeit an Dienstleistungseinrichtungen aus - eine Organisation oder eine Person, die den Klosterladen leitet und alle notwendigen Tätigkeiten ausführt.

In anderen Fällen lagert das Kloster nur bestimmte Tätigkeiten aus, die mit dem Klosterladen verbunden sind: Personalmanagement, Gebäudemanagement, Logistik, Buchhaltung, Kundenbetreuung und -service, Marketingaktivitäten, Markendesign, Forschung, Erstellung von Inhalten, Ingenieuraufgaben, analytische Dienstleistungen und Dokumentation.

Es gibt viele Gründe, warum sich ein Kloster dafür entscheiden kann, bestimmte Geschäftsfunktionen an Auftragnehmer*innen außerhalb des Klosters auszulagern, unter anderem:

■ Reduzierung der Geschäftsaktivitäten für das Kloster

Manche Klöster vermeiden es, geschäftliche Aktivitäten durchzuführen; sie stehen nicht unbedingt im Einklang mit ihren Werten und ihrem Engagement. In einigen Klöstern sind spezielle Mönche oder Nonnen die einzigen, die mit der Außenwelt verbunden sind und sich mit Geschäftsaktivitäten der Klosterläden beschäftigen. In anderen Klöstern stellen Mönche und Nonnen bestimmte Waren zur Selbstversorgung her, nur der Rest wird in ihren Läden verkauft. In vielen Klöstern vermeiden die Mönche und Nonnen das Wort "Verkauf" und sogar "Produktion", dies hängt oft mit ihrem Orden zusammen.

Finanziell tragfähig sind dagegen jene Klöster, die eine eigene Produktion und einen eigenen Vertrieb haben, die mit Einzelhändler*innen zusammenarbeiten und sogar eigene Marken führen. Daher ist es sehr oft eine gute Entscheidung, Fachleute als Auftragnehmer*innen für einige oder alle Geschäftsaktivitäten zu finden und so eine "Win-Win"-Situation zu schaffen.

■ Zugriff auf mehr Talente

Durch die Beauftragung von Personen aus der örtlichen Gemeinschaft erhält das Kloster Zugang zu Talenten, die zur Arbeit des Klosterladens oder zur Produktionstätigkeit der Mönche beitragen können. Fachleute aus verschiedenen Bereichen, Handwerker*innen, kleine Läden können als Auftragnehmer*innen eingebunden werden. In diesem Fall bietet das Kloster gute Möglichkeiten, die Beschäftigung und Entwicklung der lokalen Gemeinschaft zu erhöhen. Dies kann - besonders im ländlichen Raum – als Teil der regionalen Entwicklung eine große Rolle spielen.

■ Zeit- und Kostenersparnis

Mönche und Nonnen haben in den Klöstern unterschiedliche Verpflichtungen und oft nicht genug Zeit für die Betreuung des Klosterladens, für das Erarbeiten von Marketingstrategien oder die Entwicklung einer Strategie für soziale Medien. Gleichzeitig arbeiten die meisten Klöster mit einem knappen Budget. Die Beauftragung von Personen außerhalb des Klosters, die sich um Aktivitäten kümmern, die nicht zum klösterlichen Geistesleben gehören, spart den Klöstern Zeit und sogar Kosten.

Empfehlungen zur Arbeitsweise mit Auftragnehmer*innen:

- Pflegen Sie eine enge Kommunikation und gute Beziehungen zu Ihren Vertragspartner*innen.
- Verfolgen Sie genau die Qualität der Arbeit und ihre Entwicklung.
- Vergewissern Sie sich, dass Auftragnehmer*innen Ihre Werte und Ansichten über Klosterprodukte, den Klosterladen und die klösterliche Produktionstätigkeit teilen.
- Vergewissern Sie sich, dass Auftragnehmer*innen über genügend Kenntnisse über die klösterlichen Produkte und deren Vorteile für Kund*innen verfügen.

3.3 Erfolgreiche Einbeziehung der Ehrenamtlichen

Das Engagement von Ehrenamtlichen in Ihrem Klosterladen hängt in erster Linie von Ihrer Rechtsform ab: Ist Ihr Klosterladen als Verein oder Sozialunternehmen organisiert, arbeiten Sie sicher mit Ehrenamtlichen zusammen. Deren Engagement ist ein wichtiger Beitrag, der genauso viel Anerkennung verdient wie das der bezahlten Mitarbeiter*innen.

Die Arbeit mit Ehrenamtlichen kann ein sehr wertvoller und zufriedenstellender Teil Ihrer Strategie sein, aber sie unterscheidet sich von der Arbeit mit angestellten Mitarbeiter*innen. Zunächst einmal haben Ehrenamtliche sehr unterschiedliche Motivationen, sich in einem Klosterladen zu engagieren, die nicht unbedingt identisch mit Ihrer Strategie sein müssen. Die Motivation und die Erwartungen der Ehrenamtlichen haben sich in den letzten Jahren verändert. Die klassischen Motive "Helfen" und "Gesellschaftliches Engagement" werden durch die Motive "Kreativer Anspruch" und "Selbstverwirklichung" erweitert. Die Anforderungen an die ehrenamtliche Tätigkeit sind gewachsen.

Die Ehrenamtlichen von heute wollen meist:

- Spaß und Freude an ihrem Engagement haben,
- mit ihrem Engagement etwas Sinnvolles für die Gemeinschaft tun,

- ihre Kompetenzen in das Engagement einbringen, Verantwortung übernehmen, Aufgaben selbst gestalten, sich engagieren und aktiv an der Entwicklung des Klosters teilnehmen,
- projektbezogene Engagementmöglichkeiten haben,
- nicht (sofort) eine längerfristige Bindung mit dem Kloster eingehen.

Wer ehrenamtlich arbeitet, wer sich freiwillig (karitativ) engagiert, wer sich gesellschaftlich engagiert, übernimmt Aufgaben, Verantwortung und praktische Tätigkeiten im Interesse des Gemeinwohls und anerkannter ideeller Ziele. Solche Tätigkeiten stellen kein Arbeitsverhältnis im rechtlichen Sinne dar. Die ehrenamtliche Tätigkeit unterliegt daher nicht den Bestimmungen des Arbeitsrechts (z.B. Kündigungsschutz). Die ehrenamtliche Tätigkeit als relativ frei vereinbarte (mündliche oder schriftliche) Vertragsbeziehung ergibt sich überwiegend aus ideellen Motiven der Ehrenamtlichen und der "Anerkennungskultur" des Klosters.

Allerdings sollten Sie sich folgender Punkte bewusst sein:

- Ehrenamtliche sind nicht unbedingt Fachleute in den Bereichen, in denen sie eingesetzt werden, und die Zusammenarbeit erfordert Fingerspitzengefühl und oft mehr Zeit für die Einarbeitung. Auch wenn Ehrenamtliche nicht bezahlt werden oder nur eine geringe Aufwandsentschädigung erhalten, erwarten sie dennoch Anerkennung und oft Verständnis für besondere Lebenssituationen.
- Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die genaue Definition der Aufgaben und Kompetenzbereiche der Ehrenamtlichen. Eine genaue Aufgabenbeschreibung schützt beide Seiten vor Missverständnissen, vor Arbeitsstress und wirkt Unklarheiten über die eigenen Aufgaben entgegen. Das Anforderungsprofil kann sich im Laufe der Zeit ändern. Es ist wichtig, dass Sie dies mit den Ehrenamtlichen besprechen und Änderungen gemeinsam vereinbaren.
- Für viele Ehrenamtliche ist es wichtig, dass ihre ehrenamtliche Arbeit für sie keine Kosten verursacht. Stellen Sie sicher, dass alle anfallenden Kosten (Material, Reisen, Porto, Telefon etc.) von Ihrem Kloster übernommen werden können. Um Ihr Kloster und die Ehrenamtlichen zu schützen, schließen Sie bitte eine Haftpflicht- und Unfallversicherung ab.

Empfehlungen für den Umgang mit Ehrenamtlichen:

- Das Management und die Mitarbeiter*innen Ihres Klosters sollten eine grundsätzliche Entscheidung treffen, mit Ehrenamtlichen zu arbeiten.

- Sie schaffen Strukturen für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und stellen die notwendigen personellen, räumlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung.
- Ehrenamtliche erhalten eine Aufgabe, die zu ihnen passt. Persönliche Wünsche, Interessen, Kenntnisse und Fähigkeiten sind zu berücksichtigen.
- Das Kloster ist offen für Vorschläge der Ehrenamtlichen im Rahmen ihres Engagements.
- Sie haben eine klare Vorstellung von der/den Aufgabe(n), für die Sie Ehrenamtliche suchen. Inhalt und Zeit sind für eine Ehrenamtlichkeit angemessen.
- In Ihrem Kloster gibt es eine feste Kontaktperson für die Ehrenamtlichen.

Es gibt in allen deutschsprachigen Ländern Richtlinien und Informationen über die Ehrenamtlichenarbeit, die organisatorische und rechtliche Informationen enthalten. Auch viele Einrichtungen einschließlich der Kirchen halten Informationen zu ihrer Ehrenamtlichenarbeit bereit³. Hier sollten Sie Ihren Netzwerken und klösterlichen Vereinigungen vertrauen, die bereits Erfahrungen auf diesem Gebiet gesammelt haben. Ein Erfahrungsaustausch unter Kolleg*innen kann hier mehr bringen als viele Internetrecherchen!

Stichwörter:

Wertschöpfungsketten, Ehrenamtliche, Personal, Verständnis, Engagement, Berücksichtigung von Kompetenzen

³ <https://www.Ehrenamtlichenarbeit.de/Ehrenamtlichenarbeit-deutschland.html>

Lerneinheit 4. Finanzielle Nachhaltigkeit

Es gibt viele Möglichkeiten, Ihren Klosterladen zu finanzieren - von der Selbstfinanzierung durch Verkäufe bis hin zu Krediten und öffentlichen Zuschüssen. Das haben Sie bereits im Modul 9 "Finanzierungsstrategien" gelernt. Ermitteln Sie in dieser Lerneinheit zunächst Ihren Finanzierungsbedarf, und wählen Sie dann die beste Finanzierungsart aus.



(Pixabay Creative Commons nattan23)

Die erfolgreiche Finanzierung von Produktentwicklung und Vertrieb wird im Folgenden als Unternehmensfinanzierung bezeichnet, auch wenn Sie Ihr Kloster vielleicht nicht vorrangig als Unternehmen sehen. Sie steht im Mittelpunkt des modernen Rentabilitäts- und Nachhaltigkeitsmanagements und ermöglicht allen Organisationen und ihren Interessensgruppen die kontinuierliche Verfolgung ihrer operativen Ziele. Ohne Finanzprodukte wie Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung würde die Leistungsfähigkeit des globalen Marktes sinken und die Finanzierung der kommerziellen Geschäftstätigkeit von Klöstern erschwert werden.

Um Ihr klösterliches Geschäft wachsen zu lassen, brauchen Sie Zugang zu Finanzierungsquellen. Daher müssen Sie die Grundlagen der internen Finanzierung, der Kredit- und der Eigenkapitalfinanzierung verstehen, die in den folgenden Unterkapiteln kurz zusammengefasst werden (ausführlicher wird zu diesem Thema im Modul 9: „Finanzierungsstrategien“ eingegangen).

4.1 Was müssen Sie finanzieren?

Auf dem globalen Markt dreht sich die Debatte über die Unternehmensfinanzierung oft um die beste Option, die man zur Finanzierung von Aktivitäten nutzen kann. Wie Sie in den oben genannten Bereichen festgestellt haben, erfordert der Aufbau eines Produktportfolios, die Etablierung von Vertriebskanälen und wertschöpfenden Partnerschaften sowie der Aufbau Ihrer Produktmarke oder auch der Beitrag zu lokalen oder regionalen Marken erhebliche Ressourcen. Diese Ressourcen müssen finanziert werden. Externe Finanzierungsquellen - Sponsoren, Spender, Kreditgeber*innen oder Investor*innen - sind jedoch oft skeptisch oder zögerlich, insbesondere bei (zunächst) kleinen Unternehmungen oder neuen Produktentwicklungen. So können Sie sich bei Investitionen in die unternehmerische Tätigkeit Ihres Klosters auf interne Finanzierungsquellen verlassen. Bitte beachten Sie daher die untenstehende Übersicht über die Finanzierungsinstrumente für unternehmerisches Engagement:

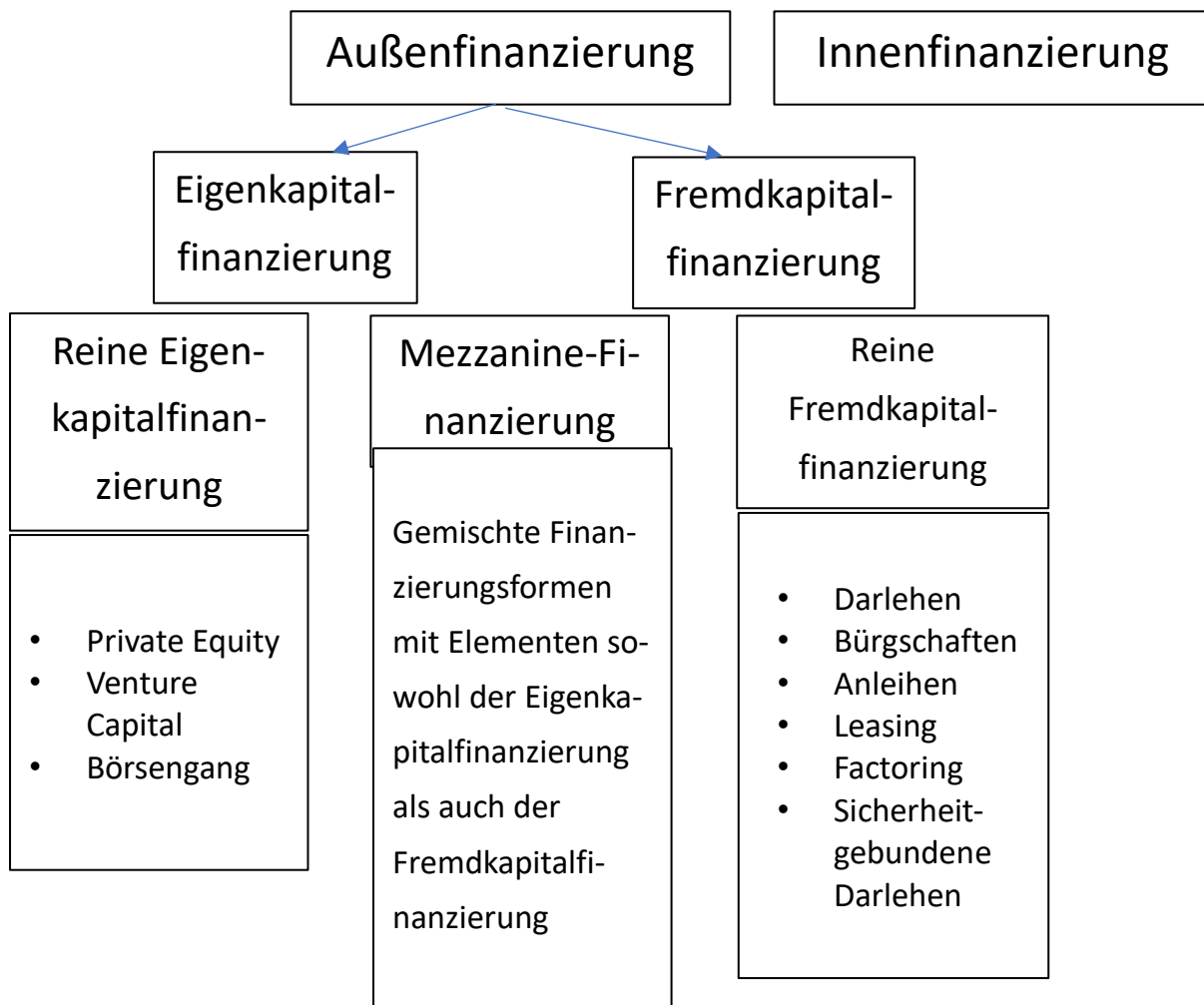


Abbildung 4: Übersicht über die Instrumente der Unternehmensfinanzierung

Diese Übersicht gibt Ihnen einen Überblick über mögliche Finanzierungsinstrumente. In den folgenden Kapiteln der Lerneinheit werden wir diese Möglichkeiten als Chancen für Ihr Klostergeschäft diskutieren.

Sie sollten sich jedoch bewusst sein, dass es auch andere Finanzierungsinstrumente gibt, die nicht speziell auf Geschäftstätigkeiten ausgerichtet sind. Diese werden in Lerneinheit 4.3 aufgezeigt.

4.2. Selbstfinanzierung versus Kredit- und Eigenkapitalfinanzierung

Wenn Sie den Mechanismus der internen Finanzierung nutzen, finanzieren Sie die Entwicklung neuer Produkte mit Hilfe von Geld, dem so genannten Kapitalfluss, das bereits im Vermögen Ihres Klosters vorhanden ist: Dies können Ersparnisse, Rücklagen oder auf Ihren Bankkonten vorhandene Gelder sein oder auch Geld, das durch eine so genannte Auflösung von Vermögenswerten sehr kurzfristig verfügbar sein kann. Der Verkauf von Vermögenswerten vermindert jedoch den Wert Ihres Klosters und kann Transaktionskosten sowie Steuern auslösen. Durch die interne Finanzierung bleiben alle Vermögenswerte im Kloster erhalten, und es entstehen keine zusätzlichen Kosten, die über die Kosten des Projektes hinausgehen.

Die Anwendung dieser Mechanismen der internen Finanzierung verhindert, dass Sie Zinsen an eine Bank zahlen oder Eigentum, Gewinne und Dividenden mit einem/einer Eigenkapitalgeber*in teilen. Die Nutzung der internen Finanzierung bietet den Vorteil, die Kontrolle in den Händen des Klosters zu behalten. Sie müssen auch kein Antragsverfahren für öffentliche Zuschüsse durchlaufen. Insbesondere im kulturellen und spirituellen Bereich kann Ihr Kloster unter bestimmten Voraussetzungen für staatliche Zuschüsse in Frage kommen. Das Antragsverfahren kann jedoch langwierig und teuer sein. Die Erstellung der Förderunterlagen kann sehr zeitaufwendig und sogar kostenintensiv sein, insbesondere wenn Sie externes Fachwissen beauftragen und bezahlen müssen. Sie müssen die Zustimmung der Behörde, die die Förderung gewährt, einholen, und dies kann viele Einzelpersonen und Gremien involvieren.

Mit den verfügbaren **internen Finanzierungsmitteln** können Sie sofort mit Ihrem Produktentwicklungsprojekt beginnen, ohne dass eine andere Genehmigung als die Ihres Managements erforderlich ist. Im Modul 9 "Finanzierungsstrategien" werden einige Möglichkeiten der internen Finanzierung in Lerneinheit 1 dieses Moduls erläutert.

Die Kreditfinanzierung ist eine Strategie, bei der man sich Geld von Kreditgeber*innen oder Investor*innen leiht, mit der Maßgabe, dass der gesamte Betrag innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zurückgezahlt wird, in der Regel mit Zinsen. Im Gegensatz dazu muss eine Eigenkapitalfinanzierung, bei der die Investor*innen im Austausch für ihre Mittel einen Teil des Eigentums an einem Unternehmen erhalten, nicht zurückgezahlt werden. In den meisten Fällen

enthält die Kreditfinanzierung keine Bestimmung über das Eigentum an der Organisation (obwohl einige Arten von Fremdkapital in Aktien umgewandelt werden können). Stattdessen übernehmen kleine Organisationen, die eine Kreditfinanzierung einsetzen, eine direkte Verpflichtung zur Rückzahlung der Mittel innerhalb einer bestimmten Frist.

Der Zinssatz für die aufgenommenen Mittel spiegelt das Risiko wider, das der Kreditgeber mit der Bereitstellung des Geldes eingeht. So könnte ein Kreditgeber beispielsweise für eine Start-up-Aktivität einen höheren Zinssatz verlangen als für eine Organisation von öffentlichem Interesse, die seit mehreren Jahren finanzielle Nachhaltigkeit gezeigt hat. Da Kreditgeber*innen im Falle einer Geschäftsauflösung vor den Eigentümer*innen ausgezahlt werden, ist eine Kreditfinanzierung mit einem geringeren Risiko verbunden als eine Eigenkapitalfinanzierung und führt daher in der Regel zu einer geringeren Rendite.

Im Modul 9 "Finanzierungsstrategien" finden Sie in Einheit 2 des Moduls eine detaillierte Analyse der Vor- und Nachteile der Kreditfinanzierung.

Die Eigenkapitalfinanzierung ist eine Strategie zur Kapitalbeschaffung, bei der ein Teil der Anteile an der Organisation an Investor*innen verkauft wird. Das Eigenkapital, oder die Eigentumsposition, die die Investor*innen im Austausch für ihre Mittel erhalten, besteht in der Regel in Form von Aktien des Unternehmens. Im Gegensatz zur Kreditfinanzierung, zu der auch Darlehen und andere Kreditformen gehören, besteht bei der Eigenkapitalfinanzierung keine direkte Verpflichtung zur Rückzahlung der Mittel. Stattdessen werden die Eigenkapitalgeber*innen zu Teilhabern des Unternehmens und können so eine gewisse Kontrolle über die Unternehmensführung ausüben.

Da Gläubiger*innen im Falle eines Scheiterns des Unternehmens in der Regel vor den Eigentümer*innen bezahlt werden, übernehmen Eigenkapitalgeber*innen mehr Risiko als Kreditgeber*innen. Daher erwarten sie auch eine höhere Rendite für ihre Investition. Da die einzige Möglichkeit für Eigenkapitalinvestor*innen, ihre Investition zurückzuerhalten, darin besteht, die Aktie später zu einem höheren Wert zu verkaufen, sind sie in der Regel bestrebt, den langfristigen Erfolg und die Rentabilität des Unternehmens zu fördern. Tatsächlich bieten viele Eigenkapitalinvestor*innen in Start-Up-Unternehmen und sehr jungen Unternehmen auch Management-Unterstützung für die Eigentümer*innen und Manager*innen des Unternehmens an.

Im Modul 9 "Finanzierungsstrategien" finden Sie in Lerneinheit 3 des Moduls eine detaillierte Analyse der Vor- und Nachteile der Eigenkapitalfinanzierung.

Stichwörter:

Kapitalstruktur, Innenfinanzierung, Außenfinanzierung, Fremdkapitalfinanzierung, Eigenkapitalfinanzierung, Unternehmensfinanzierung, Finanzierungsrisiken

4.3. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten

In Einheit 4.1 und Einheit 4.2 haben Sie zwei Möglichkeiten der geschäftsorientierten Finanzierung Ihres Klosterladens kennen gelernt. Diese Finanzierungswege bieten sowohl für die Produzent*innen als auch für Kund*innen und Geldgeber*innen eine langfristige Nachhaltigkeit. Es gibt aber noch viele andere Finanzierungsmöglichkeiten: kurzfristige Möglichkeiten, öffentliche Förderungen, öffentlich-private Partnerschaften, Crowd Funding und Spenden. Viele davon finden Sie in unserem Trainingsmodul 9 über Finanzierungsmöglichkeiten ausführlich beschrieben.

Für die langfristige Finanzierung empfehlen wir Ihnen, sich beraten zu lassen. Es gibt unendlich viele Finanzierungsinstrumente, die sorgfältig abgewogen und an Ihre Situation angepasst werden sollten. Beratung und Unterstützung erhalten Sie vom/von der Eigentümer*in Ihres Klosters, d.h. von Ihrem Orden, von der öffentlichen Verwaltung und von Privatpersonen, die am Erhalt Ihres Klosters interessiert sind. Wenn Sie einen Freundeskreis in Ihrem Kloster haben, laden Sie Finanzierungsspezialist*innen wie Bankfachleute und Steuerberater*innen ein, auf deren Wissen Sie zurückgreifen können.

Sie können sich mit Ihren Fragen auch gerne an die Partner des SKIVRE-Konsortiums wenden. Alle Partner verfügen über langjährige Erfahrung in der Bewahrung des religiösen Erbes und können so Kontakte vermitteln und Unterstützung leisten.

Erfolgreicher Abschluss der SKIVRE-Trainingsmodule

Lassen Sie uns dieses Trainingsmodul mit ein paar Worten an die Lernenden beenden: Das Trainingsprogramm endet mit dieser Einheit. Das **SKIVRE**-Team beglückwünscht Sie dazu, dass Sie sich durch die Trainingseinheiten gearbeitet haben. Wir sind sicher, dass Sie bei Ihrer zukünftigen Arbeit davon profitieren werden. Wenn Sie der gleichen Meinung sind, würden wir uns freuen, wenn Sie die Fortbildung Ihren Kolleg*innen in Ihrem Kloster oder in anderen Klöstern weiterempfehlen - danke!

Wenn Sie Anregungen oder Kommentare haben, freuen wir uns über Ihr Feedback auf www.skivre.eu oder auf unserer Facebook-Seite www.facebook.com/skivre .

Das **SKIVRE**-Team sieht diese Lerneinheiten als einen Beitrag zur Erhaltung unserer europäischen Klöster, die Teil unserer europäischen christlichen Kultur sind. Wir betrachten die Fortbildung als ein Kernthema für deren Erhalt und danken allen Teilnehmer*innen an dieser Fortbildung für ihr Interesse und ihren Einsatz zur Umsetzung dieses Ziels.

Gute Praxisbeispiele

In diesem Modul werden mehrere gute Beispiele aus der Praxis erwähnt:

- Praxisbeispiel 2. Bronnbacher Klosterladen, Deutschland
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP2-DE>
- Praxisbeispiel 4. Manufactum – Gute Dinge aus Klöstern
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP4-DE>
- Praxisbeispiel 5. Kloster Tournogorski - Authentische Klosterprodukte mit einer starken Marke
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP5-DE>
- Praxisbeispiel 8. EUCOSMIA e-shop
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP8-DE>
- Praxisbeispiel 10. Kremikovtsi Kloster "St. Georg der Siegreiche" - Erfolgreiche Vermarktung mit einer starken Marke
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP10-DE>
- Praxisbeispiel 19. Route der Genüsse, Deutschland
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP19-DE>
- Praxisbeispiel 21. I segreti del chiostro – Klostergebäck des Klosters Santa Caterina d'Alessandria Palermo / Italien
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP21-DE>
- Praxisbeispiel 22. Körperpflegeprodukte von Santa Maria Novella, Florenz/Italien
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP22-DE>
- Praxisbeispiel 31. Monastiriakokelari – Klosterladen und online-Shop
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP31-DE>

Weitere gute Beispiele finden Sie in der **SKIVRE**-Bibliothek auf unserer **SKIVRE**-Lernplattform.

Überprüfen Sie Ihr Wissen

Übungen

Übung 10.1. - Zu überwindende Barrieren in der Umgebung des Klosters

Bitte listen Sie die Barrieren auf, die die Umgebung in und um Ihr Kloster herum prägen. Erklären Sie dann, wie Sie diese überwinden werden.

Barriere	Wie zu überwinden

Übung 10.2. - Überprüfen Sie Ihr Wissen über Ihre Kund*innen


In allen bisherigen Modulen finden Sie zahlreiche Hinweise auf Zielgruppen und Kund*innen. Überprüfen Sie die Module und deren Übungen noch einmal und reflektieren Sie, was Sie bereits über Ihre Kund*innen wissen.

Übung 10.3. - Der Plan zur Einbeziehung der Interessensgruppen

Bitte erstellen Sie einen Plan zur Einbeziehung der Interessensgruppen für zwei verschiedene Produkte in Ihrem ausgewählten Portfolio!

Übung 10.4. - Business Model Canvas

Bitte bereiten Sie eine Business Model Canvas für zwei verschiedene Produkte in Ihrem ausgewählten Portfolio vor!



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Social Business Model Canvas

Partner	Soziale Innovation	Soziales Problem	Kunden-Beziehungen	Kunden-Arten
<p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen kommen von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten kommen von Partnern?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gesellschafter/Mitglieder ○ Kooperationspartner ○ Verbände/Institutionen ○ Online Community ○ Multiplikatoren ○ Medienpartner ○ Unternehmen ○ Ehrenamtliche 	<p>Welche neuen Produkte, Dienstleistungen, Kooperationen haben wir? Welches sind unsere Schlüsselaktivitäten? Wie geschieht die Leistungserstellung?</p>	<p>Welches soziale/ökologische Problem wollen wir lösen? Wer ist betroffen? In welchem Umfang? Wann? Warum? Wer arbeitet bereits an dem Problem?</p> <p>Soziale Leistung Welcher soziale Mehrwert entsteht für wen? Wie bedeutsam ist dieser Mehrwert? Was würde ohne das Angebot passieren?</p> <p>Marktleistung Welchen Wert vermitteln wir unseren Kunden? Welche Produkt- und Dienstleistungspakete? Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?</p>	<p>Welche Art von Kunden-Beziehung erwarten die Kunden von uns? Welche haben wir bereits? Wie passen sie zum Rest des Geschäftsmodells? Welche Kosten verursachen sie?</p> <p>Kanäle Über welche Kanäle wollen unsere Kunden erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Welche funktionieren am besten? Welche sind besonders kostengünstig?</p>	<p>Für wen schaffen wir den sozialen Mehrwert?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wer sind die Kunden unserer sozialen Leistung? ○ Wer sind die wichtigsten Kunden unserer Marktleistung?
<p>Kosten</p> <p>Welches sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind besonders kostenintensiv?</p> <p>Bedenken</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kosten reduzieren ○ Kostendeckung über Projektförderung ○ Verhältnismäßigkeit von Kosten zum Mehrwert 		<p>Einnahmequellen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Einnahmen aus Verkäufen ○ Einnahmen aus Dienstleistungen ○ Zuwendungen aus Projektförderungen ○ Beteiligungen ○ Spenden ○ Sponsoring ○ Crowdfunding 		

Erstellen Sie die BMC möglichst in der Gruppe von Kolleg*innen und nehmen Sie sich dafür mindestens einen halben Arbeitstag Zeit.

Übung 10.5. - Barrieren für das Erreichen von Nachhaltigkeit im Verkauf

Bitte listen Sie die Hindernisse auf, die das unternehmerische Umfeld in und um Ihr Kloster herum prägen, und erklären Sie, wie Sie diese überwinden werden! Wählen Sie zunächst ein Klosterprodukt und überlegen Sie sich Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Haben Sie finanzielle Einschränkungen bei der Beschaffung von Rohstoffen für die Herstellung dieses klösterlichen Produktes? Wenn ja, welche sind das?
2. Können Sie den gleichen Preis für das Klosterprodukt über einen Zeitraum von zwei oder drei Jahren aufrechterhalten?
3. Deckt der Preis, zu dem Sie das Klosterprodukt verkaufen, die für die Produktion anfallenden Kosten vollständig?

4. Können Sie die Produktion durchgehend aufrechterhalten - für eine Saison oder für einen bestimmten Zeitraum?

Bitte beantworten Sie diese Fragen zu jedem klösterlichen Produkt, das Sie herstellen.

Weiterführende Literatur

Es gibt eine Fülle von Literatur und Studienmaterial zum Thema "Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit", wenn auch nicht an die Voraussetzungen in einem Kloster gebunden. Daher verzichten die Autor*innen dieses Moduls auf die Empfehlung von weiterführender Literatur. Die wichtigsten Inhalte finden sich in diesen 10 **SKIVRE**-Fortbildungsmodulen, angepasst an die Situation und die Ausgangsbedingungen in den Klöstern.

Wenn Sie weitere Informationen wünschen, empfehlen wir Ihnen, mit den Expert*innen in Ihrem Orden, den regionalen Industrie- und Handelskammern oder den Wirtschaftsexpert*innen der kommunalen Wirtschaftsförderung zu sprechen.

Das **SKIVRE**-Team hat für alle Lernenden der Module so genannte "Gute Beispiele" ausgewählt. Sie zeigen Beispiele, die das **SKIVRE**-Team als wertvolle Informationsquelle betrachtet. Zögern Sie nicht, sich direkt mit ihnen in Verbindung zu setzen! Sie alle haben entweder eine starke Verbindung zu einem Kloster oder kennen die klösterliche Situation und teilen ihr Wissen gerne mit Ihnen.

SKIVRE: Stärkung des wirtschaftlichen Potenzials der Klosterprodukte

SKIVRE ist ein Erasmus+-Projekt, das darauf abzielt, Management, Personal, Mönche und Nonnen in Klöstern mit einem interaktiven Fortbildungsansatz zu befähigen, relevante Fähigkeiten zu erwerben, um Einnahmen für die Erhaltung des religiösen Erbes zu erzielen. Die **SKIVRE**-Homepage www.skivre.eu (mit Zugang zu vielen sozialen Medien) bietet Ihnen einen inspirierenden mehrsprachigen Blog über Klosterprodukte, Daten und Analysen, Trainingsmaterial und Trainingsveranstaltungen in sieben europäischen Ländern.

Die Partnerschaft besteht aus einem multidisziplinären europäischen Team, das die Zielgruppen und das Fachwissen vertritt, welches für die Entwicklung der Lerneinheiten erforderlich ist:

media k GmbH | DEUTSCHLAND (Projektleitung)

Die media k GmbH verfügt über langjährige Erfahrungen in der Erhaltung des religiösen Erbes und im Management des Kulturerbes.

www.media-k.eu

Future for Religious Heritage | BELGIEN

Future for Religious Heritage ist eine nicht religiöse Organisation, die für alle zugänglich ist. Sie bringt diejenigen zusammen, die sich für den Erhalt des religiösen Erbes in ganz Europa einsetzen.

www.frh-europe.org

GUNET | GRIECHENLAND

GUNET ist ein griechischer Spezialist für die Entwicklung von Online-Lernplattformen, die verschiedene Arten von Lernerfahrungen anbieten, welche an Themen angepasst sind. www.gunet.gr

INI-Novation Bulgaria OOD | BULGARIEN

INI-Novation ist ein Bildungsanbieter, der sich auf die Generierung wirtschaftlicher Effekte aus dem Kulturerbe spezialisiert hat.

www.ini-novation.com

Kloster Bronnbach | DEUTSCHLAND

Kloster Bronnbach ist ein ehemaliges Zisterzienserkloster, das heute vom Main-Tauber-Kreis im deutschen Taubertal betrieben wird. Das Kloster begann, Klosterprodukte zu entwickeln, die auf der Geschichte des Klosters basieren. www.kloster-bronnbach.de

Wissenschaftsinitiative Niederösterreich | ÖSTERREICH

Die Wissenschaftsinitiative ist ein Bildungsanbieter mit langjähriger Erfahrung in der Entwicklung von Lernplattformen und Lernmaterialien.

www.wissenschaftsinitiative.at

Dank

Die SKIVRE Fortbildungsmodule sind ein Ergebnis des **SKIVRE**-Projekts und einer engagierten europäischen Zusammenarbeit. Die **SKIVRE**-Partner*innen brachten ihr unterschiedliches Fachwissen und Überprüfungsmethoden ein.

Die Partnerschaft drückt hiermit ihren nationalen Berater*innen ihren aufrichtigen Dank aus, die mit ihrem umfangreichen Wissen und ihrer Kooperationsbereitschaft zu diesem Fortbildungsprogramm beigetragen haben:

- Martin Erdmann / MANUFACTUM (Deutschland)
- Stefan Beier / Klosterland Netzwerk (Deutschland-Polen)
- Boris Dimitrov / Experte für religiöses Erbe (Bulgarien)
- Jan Jaspers / Centrum voor Religieuze Kunst en Cultuur vzw - CRKC, (Belgien)
- Sotirios Despotis, Fakultät für Sozialtheologie der Nationalen und Kapodistrischen Universität Athen (Griechenland)

Mit der Bitte um Beachtung

Der Inhalt dieses SKIVRE- Trainingsmoduls kann von der englischen Fassung, welche die Ausgangsfassung der Übersetzungen war, abweichen, da auf nationaler Ebene nicht alle Voraussetzungen gleich oder relevant sind.

Übersetzung: Pretzel Creative www.pretzel-creative.com, Edinburgh

Endredaktion: Karin Drda-Kühn / media k GmbH (Bad Mergentheim)

Stand: Mai 2020