

Modul 9

Erfolg sichern: Gewinn und
Purpose in Balance



www.startdsp.eu

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

Willkommen zu Modul 9

Erfolg sichern: Gewinn und Purpose in Balance

Ein sinnorientiertes Unternehmen dauerhaft zu führen heißt, zu wachsen, **ohne Werte zu kompromittieren.**

Dieses Modul macht die Balance operativ – mit TBL-Scorecards, Frühwarnsignalen für Mission Drift, Governance-Leitplanken, ethischer Preisgestaltung, Wirkungsbilanzierung, Risikoszenarien und einer 1-Jahres-Roadmap – damit finanzieller Erfolg den Purpose **stärkt.**



Überblick Modul 9

Dieses Modul befähigt sinnorientierte Gründende, zu wachsen, ohne Werte zu kompromittieren.

Die Lernenden übersetzen ihre Mission in messbare Leistung – mit Triple-Bottom-Line-(TBL-)Scorecards, ausgewogenen KPIs und ethischer Governance.

Sie üben, Mission Drift früh zu erkennen, Leitplanken zu gestalten, Szenarien durchzuspielen und eine Ein-Jahres-Roadmap zu bauen, die Finanzen stark und Wirkung glaubwürdig hält.

01

Purpose und Gewinn in Balance

Kernprinzipien und praktische Leitplanken, damit Gewinn und Purpose einander stärken statt konkurrieren.

02

Kennzahlen managen: TBL & Dashboards

TBL-Scorecard und ausgewogenes KPI-Dashboard (Früh- + Spätindikatoren) mit Verantwortlichen, Baselines und Rhythmen aufbauen.

03

Erfolg sichern in der Praxis

Szenarioplanung, ethische Preisgestaltung und investorengerechte Governance anwenden, um eine 1-Jahres-Roadmap zu erstellen, die Mission und finanzielle Tragfähigkeit schützt.

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

Modul 9 Interaktive Lernelemente

**74** Folien

**3** Übungen

**3** Videos

**1** Fallstudie

**5** Digitale Tools

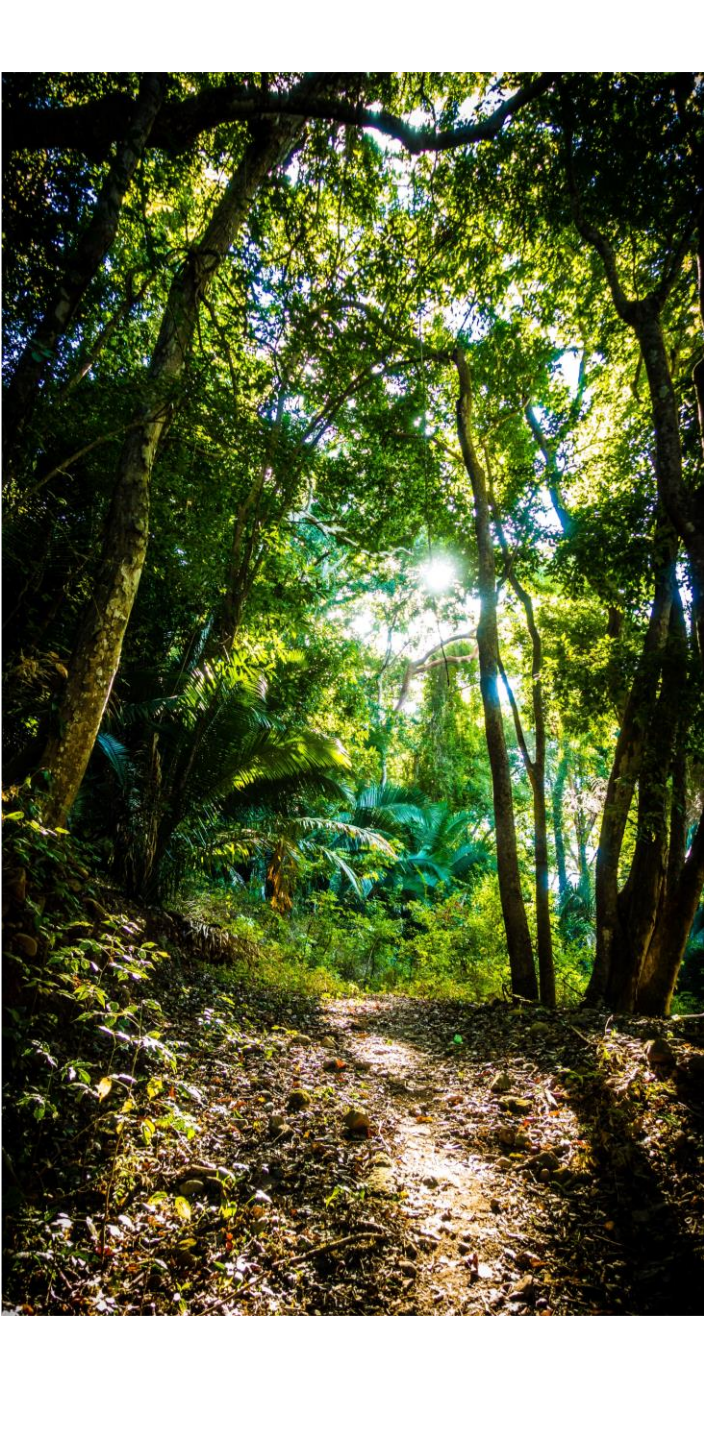
**1** Toolkits & Leitfäden

**3** Artikel & Berichte

Lernergebnisse

Am Ende dieses Moduls können die Lernenden:

- **Unternehmerische Kompetenzen:** Modelle für finanzielle + missionsbezogene Nachhaltigkeit bewerten und weiterentwickeln; skalierbare Leitplanken gestalten; evidenzbasierte Abwägungen treffen.
- **Grüne Kompetenzen:** Umwelt- & Sozial-KPIs ins Wachstum integrieren; Prinzipien langfristiger Wertschöpfung anwenden.
- **Digitale Kompetenzen:** Dashboards und Szenario-Tools nutzen, um Tragfähigkeit und Risiken zu überwachen; Ergebnisse glaubwürdig kommunizieren.



Vermittelte Kompetenzen

01

Unternehmerische Kompetenzen

Purpose in operative Grenzen (Leitplanken) und
Entscheidungsroutinen übersetzen.

Ein Leistungssystem betreiben (KPIs → Reviews → Maßnahmen).

02

Grüne Kompetenzen

Outcome-Kennzahlen (nicht nur Outputs) mit Baselines und Zielen
definieren.

Wachstum durch die TBL-Brille bewerten (People, Planet, Profit).

03

Digitale Kompetenzen

Dashboard mit Wirkung + Finanzen aufsetzen; Datenverantwortung
festlegen.

Einseitiger Wirkungsbericht mit Quellen und Rhythmus.



Abschnitt 01

Ziel: Haltung und Prinzipien setzen;
TBL-Brille und Paradox rahmen
(Gewinn ermöglicht Mission; Mission schafft Vertrauen).

Eine nachhaltige
Zukunft –
Tragfähigkeit und
Rentabilität

Purpose & Gewinn in Balance

Gewinn sichert Überleben und Reinvestition; Purpose bringt Vertrauen, Talente und Beständigkeit.

- Es geht nicht um Entweder-oder, sondern um ein **System**, in dem Gewinn und Purpose einander **stärken**.
- **Dieser Abschnitt liefert Werkzeuge:** TBL-Scorecards, KPI-Dashboards, Frühwarnsignale für Mission Drift, Governance-Leitplanken, ethische Preise und eine 1-Jahres-Roadmap.



Die Triple-Bottom-Line-(TBL-)Scorecard

Steuern → People → Planet → Profit auf einen Blick

Eine **TBL-Scorecard** hält die Wertschöpfung in den Dimensionen **Finanzen**, **Soziales** und **Umwelt** sichtbar – für Monatsreviews und Board-Unterlagen.

Definitionen:

- **People:** Wert für Mitarbeitende, Kundschaft und Gemeinschaft (faire Bezahlung, Inklusion, Sicherheit, Barrierefreiheit).
- **Planet:** Umweltwirkung von Herstellung/Lieferung/Service (Energie, Emissionen, Abfall, Zirkularität).
- **Profit:** finanzielle Tragfähigkeit (Margen, Runway, Payback, Cash).



Die Triple-Bottom-Line-(TBL-)Scorecard

Steuern → People → Planet → Profit auf einen Blick

Eine **TBL-Scorecard** hält die Wertschöpfung in den Dimensionen **Finanzen**, **Soziales und Umwelt** sichtbar – für Monatsreviews und Board-Unterlagen.

Beispiel (mit Ihren Zahlen füllen):

- **Profit:** Bruttomarge %, Cash-Runway (Monate), CAC-Payback (Monate)
- **People:** % existenzsichernde Jobs, eNPS, Kunden-NPS, WCAG-Score
- **Planet:** kg CO₂e/Bestellung, % Reparatur/Nachfüllen vs. neu, % geprüfte Zulieferer

Anwendung: 3–5 Kennzahlen pro Säule wählen / **Baseline und Quartalsziel** setzen / **eine Korrekturmaßnahme** ergänzen, wenn eine Kennzahl rot ist.

Fallen: Vanity Metrics, keine Verantwortung, kein Rhythmus.

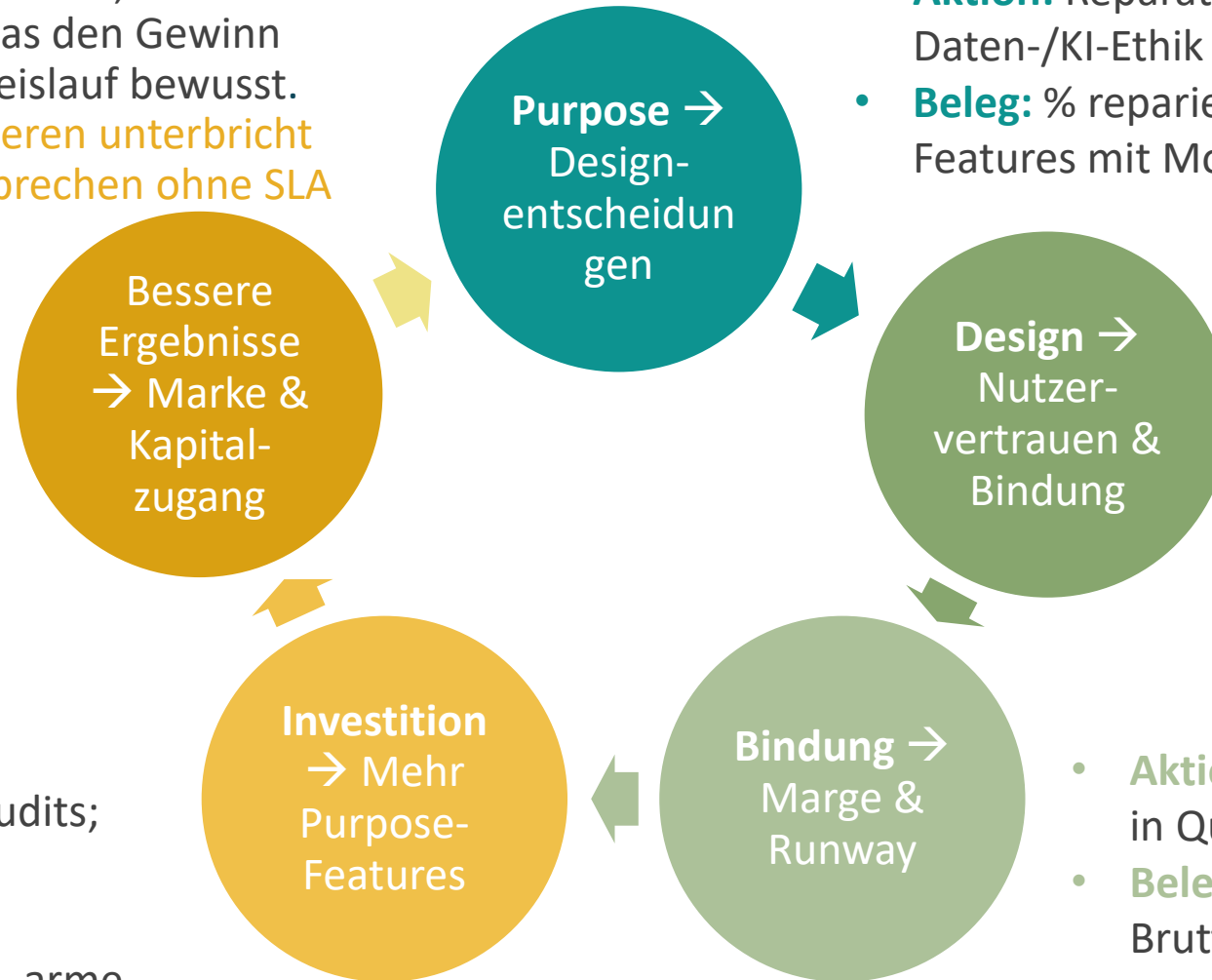


Das Gewinn-Purpose-Schwungrad

Gewinn finanziert die Mission; die Mission schafft das Vertrauen, das den Gewinn nährt. Bauen Sie den Kreislauf bewusst.

Ein Schritt ohne die anderen unterbricht ihn (z. B. Reparaturversprechen ohne SLA → Vertrauen sinkt).

- **Aktion:** Quartals-TBL-Bericht; wirkungsgebundene Covenants.
- **Beleg:** Kapitalkosten; Erfolgsquote bei Förderung/Impact-VC.
- **Aktion:** Reparaturnetz ausbauen; Zulieferer-Audits; CO₂-arme Kanäle.
- **Beleg:** Audit-Quote; kg CO₂e/Bestellung; % CO₂-arme Lieferungen.



- **Aktion:** Reparatur-/Nachfüll-Features liefern; Daten-/KI-Ethik veröffentlichen.
- **Beleg:** % reparierte/nachgefüllte Produkte; % Features mit Model Cards.
- **Aktion:** Transparenznotizen; Service-SLAs; barrierefreie UX.
- **Beleg:** NPS/eNPS; Abwanderung; Barrierefreiheits-Quote.
- **Aktion:** weniger Akquisedruck; in Qualität investieren.
- **Beleg:** CAC-Payback; Bruttomarge; Monate Runway.



Leitplanken: Werte in durchsetzbare Regeln übersetzen

Warum Leitplanken: Wachstum erzeugt Druck, Abkürzungen zu nehmen.

Leitplanken sind **vorab vereinbarte Grenzen, mit denen** Teams schnell handeln, **ohne** die Mission zu verletzen.

Mission-Lock

Änderungen an Purpose/Ethik nur mit **Gründung + unabhängiger Seite**.

Wirkungs-KPI-Covenant

Quartalsbericht zu **3 Outcome-KPIs**; Ausbleiben löst Board-Review aus (kein Default)

Mittel-verwendungs-regel

≥ **X %** für Reparatur/Nachfüllen/Compliance

Partner-Kodex

Nur Zulieferer mit **Arbeits- & Umweltstandards**; jährliches Audit mit Abhilfe

KI-/Datenrichtlinie

Keine Dark Patterns; Modelle dokumentieren; Vorfälle ≤ 72 h melden



Das ausgewogene KPI-Dashboard

Ziele, die tägliche Entscheidungen lenken

Dashboards machen Strategie zu **operativen Leitplanken**. Balancieren Sie **Frühindikatoren** (steuerbare Handlungen) und **Spätindikatoren** (Ergebnisse).

Vorlage (Beispiele):

- **Früh:** % CO₂-arme Bestellungen; Anzahl Reparaturen; % erfüllte SLAs; Audits/Monat
- **Spät:** Bruttomarge %, Abwanderung %, kg CO₂e/Bestellung, % existenzsichernde Stellen, % barrierefreie Flows

Rhythmus & Verantwortung:

- **Wöchentlich:** Team-Stand-up (Frühindikatoren)
- **Monatlich:** Management (Spätindikatoren + Maßnahmen)
- **Quartalsweise:** Board/Investoren (TBL + Trend)

Tipp: Ein Bildschirm, **max. 8–12 KPIs**. Datenverantwortliche benennen.



Mission Drift: Frühwarnsignale

Werteerosion erkennen, bevor sie Strategie wird

Mission Drift zeigt sich in **Mustern**, bevor es sichtbar scheitert.

→ Achten Sie auf diese Signale:

Signale (Beispiele):

- Anreize belohnen Ersatz statt Reparatur.
- Preise/Regeln schließen Ihre Zielgruppe aus.
- Wirkungs-KPIs fehlen in Meetings/Updates.
- Lieferanten-Abkürzungen ohne Ethik-Check.

Sicherheit, Barrierefreiheit.

Reaktions-Playbook:

- **Werte-Review** (30 Min.): Spannung benennen, Abwägung quantifizieren.
- Den **Leitplanken-Test** anwenden (nächste Folie).
- **Korrekturmaßnahme** mit Verantwortung und Datum festhalten.



Governance-Leitplanken für ethisches Wachstum

Einfache Regeln gegen teure Kompromisse

Leitplanken machen Werte zu **Entscheidungsgrenzen** – schnell und **sicher** handeln.

Beispiele:

- **Mission-Lock:** Purpose-Änderungen nur mit Gründung + unabhängiger Seite.
- **Wirkungs-KPI-Covenant:** Quartalsbericht zu **3 Outcome-KPIs**; sonst Board-Gespräch.
- **Mittelverwendung:** $\geq X$ % Budget für Reparatur/Nachfüllen oder Compliance.
- **Partner-Kodex:** Nur Zulieferer mit **Arbeits- & Umweltstandards**; jährlich prüfen.
- **KI-/Datenrichtlinie:** Keine Dark Patterns; Model Cards; Vorfälle ≤ 72 h melden.

→ **Übung:** Zwei Leitplanken wählen, die Sie dieses Quartal formalisieren.



Preise für Wirkung *und* Tragfähigkeit

Preise gestalten, die Wert und Ethik widerspiegeln

Ethische Preisgestaltung balanciert **Zugang**, **Anreize** und **Kostenwahrheit**.

Toolkit (Sätze):

- **Gestaffelte Preise:** Standard + Zugangstarif (Einkommen, Studierende, Community).
- **Werteorientierte Extras:** Reparaturplan oder **Nachfüll-Abo** für Langlebigkeit.
- **Kostenwahrheit:** Kostenbestandteile zeigen und was Mittel finanzieren (z. B. Reparaturfonds, Audits).

- **Subventionsmodell:** Förderungen/Preise finanzieren Zugang oder Erstreparatur.

Beispiel:

- Basis 19 €/Monat SaaS; **Zugangstarif 9 €** für NGOs/Studierende; **Reparatur-Zusatz 3 €**; jährliche **Preiswirkungs-Notiz**.

→ **Fallen:** Kernangebot zu billig; versteckte Gebühren; erzwungene Upgrades.



Abschnitt 02

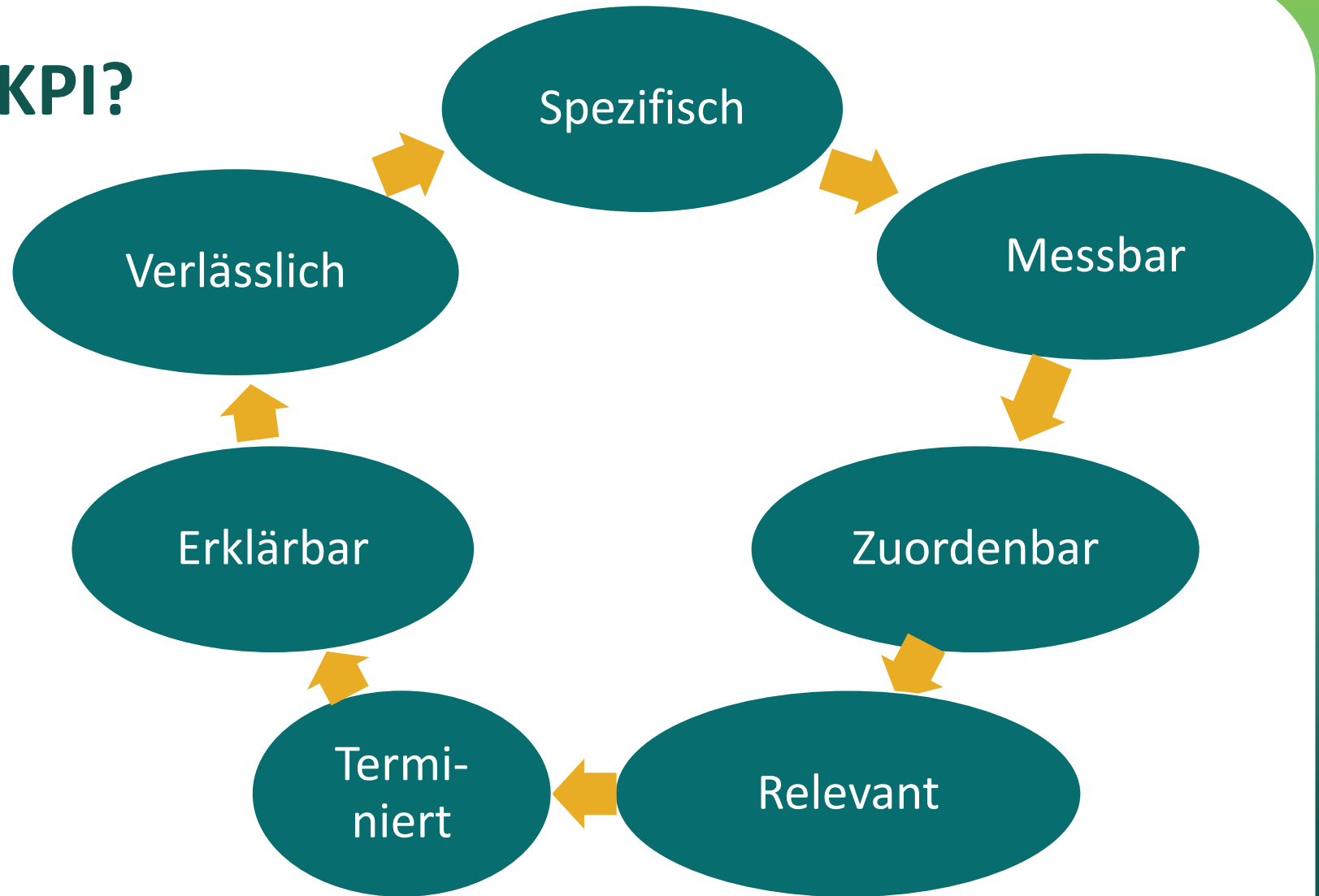
Werte in sichtbare,
überprüfbare
Leistung
übersetzen

Von Kennzahlen
zu Management

Was ist ein guter KPI?

Ein KPI ist nur nützlich, wenn er **eine Entscheidung lenkt**. Nutzen Sie den **S.M.A.R.T.E.R.-Test**.

Typische Fallen: Vanity Metrics, mehrere Verantwortliche, wechselnde Definitionen.





Aufgabe: TBL-Scorecard erstellen

People → Planet → Profit

Starter-Bibliothek

- **People:** % existenzsichernde Stellen; Kunden-NPS; WCAG-Quote; eNPS
- **Planet:** kg CO₂e/Bestellung; % Reparatur/Nachfüllen vs. neu; % geprüfte Zulieferer
- **Profit:** Bruttomarge %; CAC-Payback (Monate); Cash-Runway (Monate)
- **Schritte:** 1) Kennzahlen wählen 2) Baseline 3) Quartalsziel 4) Verantwortung 5) Rhythmus.

Wählen Sie 3–5 Kennzahlen pro Säule. Starten Sie mit dem, was Sie jetzt messen können; Methoden später verbessern.



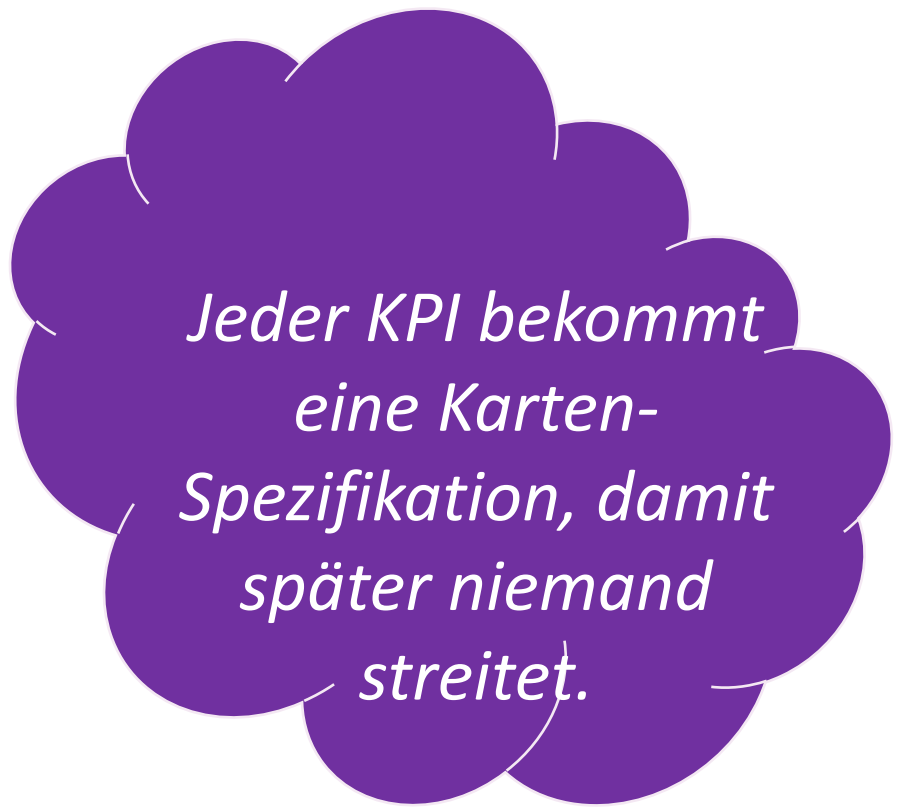


Aufgabe: TBL-Scorecard erstellen

People → Planet → Profit (Forts.)

Kartenfelder (je eine Zeile):

- **Name + Säule:** (z. B. „kg CO₂e/Bestellung – Planet“)
- **Definition & Formel:** Was genau wir zählen; Gleichung zeigen.
- **Datenquelle & Tool:** Woher die Zahlen kommen.
- **Verantwortung & Rhythmus:** Person + wöchentlich/monatlich/quartalsweise.
- **Baseline & Ziel:** Aktueller Wert; Ziel fürs nächste Quartal.
- **Entscheidungsauslöser:** Was bei Rot passiert (z. B. eskalieren; Reparaturaktion starten).



*Jeder KPI bekommt
eine Karten-
Spezifikation, damit
später niemand
streitet.*



Früh- vs. Spätindikatoren wählen

Verbinden Sie jedes Ergebnis mit einem steuerbaren Input.

Beispiele (Paare):

- **Ergebnis (spät):** kg CO₂e/Bestellung → **Input (früh):** % CO₂-arme Lieferungen
- **Ergebnis:** % Reparaturen vs. neu → **Input:** Reparaturbuchungen/Woche
- **Ergebnis:** Bruttomarge % → **Input:** % mit Reparaturplan; Fehlerquote

- **Ergebnis:** NPS → **Input:** % Tickets in 24 h; behobene Barrierefreiheitsfehler
- **Regel:** Kein Spätindikator ohne mindestens **einen Frühtreiber**.



Baselines: Beginnen, wo Sie stehen

Eine Baseline ist der **aktuelle Wert**, gemessen mit der Methode, die Sie beibehalten.

So geht es schnell:

1. KPI definieren und **Methode einfrieren**.
2. Die letzten **30–90 Tage** mit dieser Methode auswerten.
3. Anomalien dokumentieren (Saison, Kampagne).
4. **Baseline = Mittelwert/Median** (angeben, welcher), **Datum, Quelle** festhalten.

Tipp: Unvollkommen, aber **konsistent** schlägt perfekt, aber ständig wechselnd.



Was ist ein Ziel?

Ein Ziel ist eine Zahl, die Sie bis zu einem Datum erreichen.

Es macht aus guten Absichten etwas, worauf Ihr Team hinarbeiten und was es überprüfen kann. Mit einem Ziel wissen alle, wie „Erfolg“ aussieht und wann er erreicht ist.

**Macht Werte zu
steuerbaren
Zielen**

**Richtet
Teameinsatz und
Budget aus**

**Lässt Investoren
Fortschritt sehen**



Was ist ein Ziel? (Forts.)

Gute Ziele haben 5 Teile.

Starke Ziele haben dieselbe einfache Struktur, damit sie leicht zu lesen und umzusetzen sind. Fehlt ein Teil, diskutiert Ihr Team über die Bedeutung, statt zu arbeiten.

KPI	Baseline	Datum	Hebel	Zuständig
Der Indikator, den Sie bewegen	Heutiger Wert	Frist	Der Hebel, den Sie steuern	Wer zuständig ist



Ziele setzen

Der Zielsatz

Ziele als einen Satz zu schreiben, beseitigt Mehrdeutigkeit. Können Sie nicht alle Lücken füllen, sind Sie noch nicht bereit – oder müssen Hebel oder Verantwortung klären.

„Bis **[Datum]** bewegen wir **[KPI]** von **[Baseline]** auf **[Ziel]** durch **[Hebel]**. Verantwortung: **[Name]**.“

- Laut vorlesen → wenn vage, nachschärfen
- Ein Satz pro Ziel



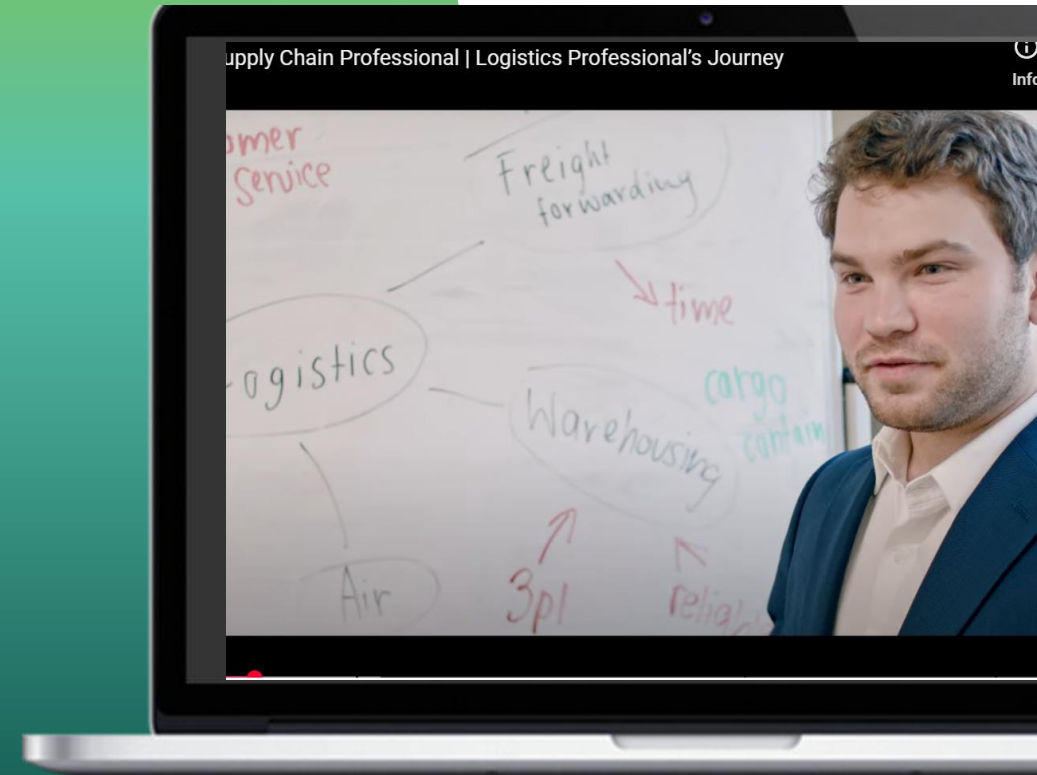
Beispiel und Video

Barrierefreiheit ist messbar und umsetzbar.
Koppeln Sie Ihr Ziel an eine konkrete Fix-Liste für die Entwicklung.

- **KPI:** kg CO₂e pro Bestellung
- Baseline → Ziel: 2,4 → 2,0
- **Hebel:** 40 % Lieferungen per Rad/E-Auto
- **Datum:** 30. Juni
- **Verantwortung:** Logistikleitung

Bis **30. Juni** bewegen wir **kg CO₂e/Bestellung** von **2,4→2,0**, indem **40 %** der lokalen Routen auf Rad/E-Auto umgestellt werden. **Verantwortung:** Logistikleitung.

[Zum Video](#)

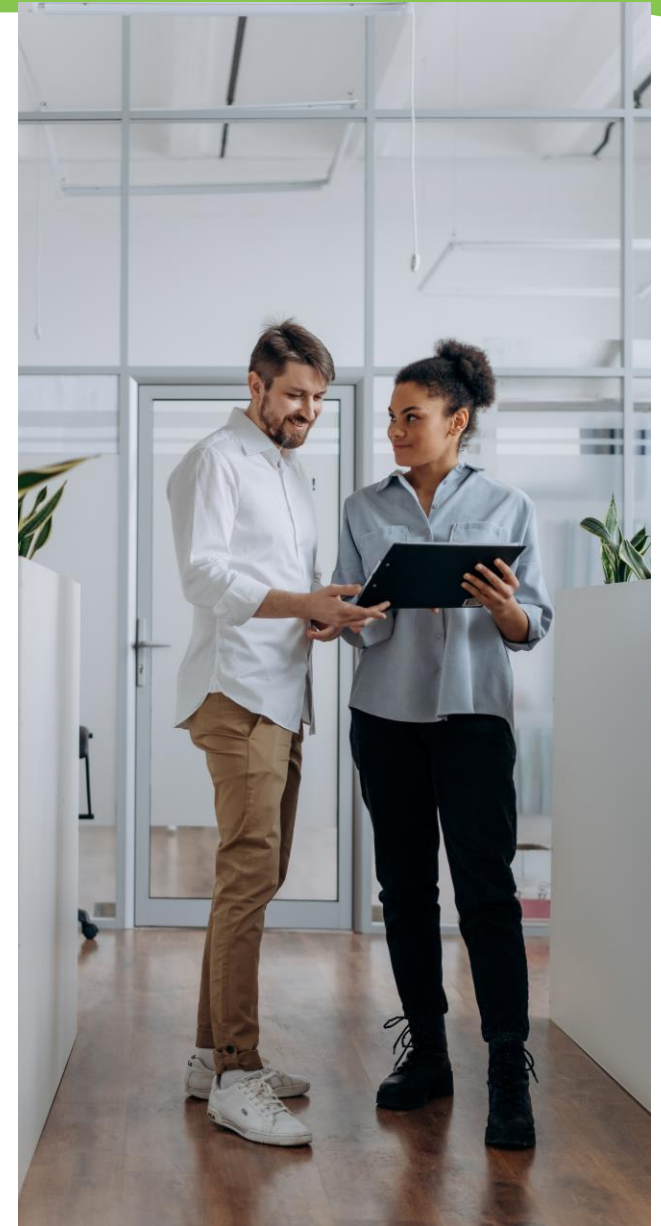


Ziele setzen

Typische Fehler

Die meisten Ziele scheitern schon bei der Definition. Vermeiden Sie diese Fallen und sparen Sie Monate an Verwirrung und Nacharbeit.

- **Vage** Ziele → Zahl + Datum + Verantwortung
- **Kein Hebel** → Handlung benennen, die den KPI bewegt
- **Werte brechen** für Zahlen → **Leitplanken** prüfen

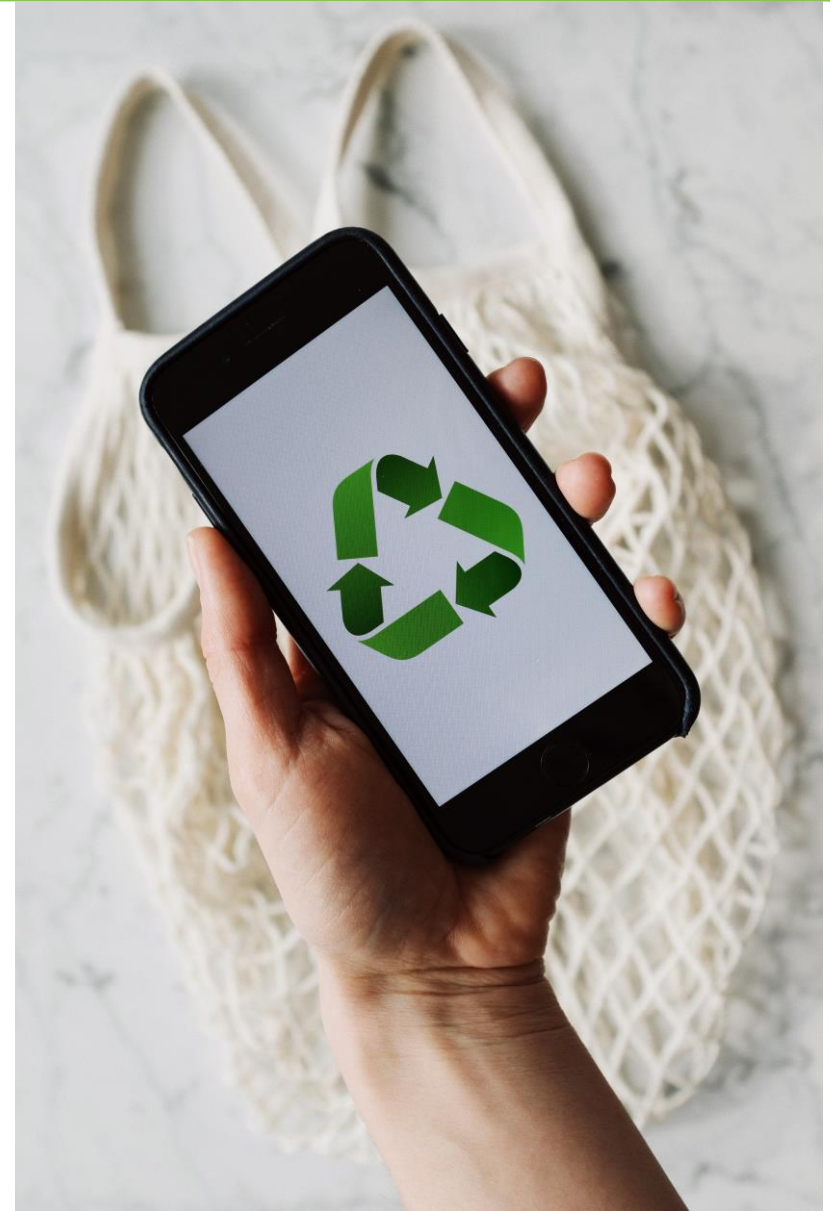


Rhythmus

Wann wir handeln

Der Rhythmus ist Ihr fester Zeitplan, um KPIs zu prüfen und zu entscheiden. Er schafft Schwung und verhindert „später“.

- Regelmäßige Reviews → **stetiger Fortschritt**
- Klarer Takt → **weniger Chaos**
- Verantwortung → **Rechenschaft**



Rhythmus: Wann wir handeln

Wöchentlich Team (30–45 Min.)	Monatlich Management (60–90 Min.)	Quartalsweise Board (90 Min.)
Wöchentlich geht es um Inputs, die Sie sofort ändern können. Kurz halten, Maßnahmen beschließen, weitermachen.	Monatlich geht es um Ergebnisse und Strategie. Plan vs. Ist vergleichen und Ressourcen bei Bedarf umlenken.	Quartalsmeetings richten die Führung auf Trends, Risiken und Leitplanken aus. Entscheidungen hier setzen das nächste Quartal neu auf.
• Fokus: Frühindikatoren (diese Woche steuerbar) • Rote KPIs prüfen; 1–3 Maßnahmen zuweisen • Verantwortung & Fristen setzen → eine Maßnahmenliste	• Fokus: Spätindikatoren + vollständige TBL-Scorecard • Baseline → Ist → Ziel vergleichen • Kurskorrekturen / Budgetverschiebungen freigeben	• Trends & Ausnahmen prüfen • Roadmap-Änderungen bestätigen • Missions-Leitplanken erneut prüfen



Rhythmus

3 Rhythmus-Regeln

Diese Regeln halten Reviews umsetzbar und verhindern Dashboard-Überlastung.

1. Ein Bildschirm, **max. 8–12 KPIs**
2. Jeder KPI hat eine **Verantwortung**
3. Jeder rote KPI endet mit **einer schriftlichen Maßnahme**



Datenverantwortung

Zahlen nützen nur, wenn jemand verantwortlich ist. Weisen Sie jedem KPI eine Verantwortung zu und dokumentieren Sie die Berechnung.

- Eine **Verantwortung pro KPI**
- Eine **Methode**, dokumentiert
- Änderungen werden **versioniert & angekündigt**



Datenqualität

F-A-S-T

FAST-Test: So bleiben Ihre Kennzahlen glaubwürdig.

- **Faithful** (treu): gleiche Methode → gleiches Ergebnis
- **Auditable** (prüfbar): Quelle bewahrt (Logs/Screens)
- **Secure** (sicher): Datenschutz & Zugriff
- **Timely** (aktuell): planmäßig aktualisiert



TBL-Scorecard-Arbeitsblatt

Eine Seite, die People → Planet → Profit zeigt

Ihre Scorecard ist die **Schaltzentrale** des Unternehmens. Halten Sie sie kurz, verantwortet und aktuell. Jede Kennzahl braucht Baseline, Ziel und eine Person, die sie aktualisiert.

- **Zeilen:** People | Planet | Profit (je 3–5 Kennzahlen).
- **Spalten:** Kennzahl | Baseline | Ziel (Q) | Zuständig | Rhythmus | Status (R/G/G).
- **Beispielzeile:** Planet → kg CO₂e/Bestellung | 2,4 | **2,0** | Logistik | Monatlich | Gelb.
- **Regel:** Bei **Rot** eine nächste **Maßnahme** notieren – kein Rot ohne Maßnahme.



R/G/G-Regeln & Verantwortung

Klare Schwellen und Verantwortung machen gute Dashboards.

Rot-Gelb-Grün-Status funktioniert nur, wenn alle wissen, **was die Farben bedeuten** und **wer handeln muss**. Schwellen einmal setzen und bis Quartalsende stabil halten.

- **Schwellen setzen:** z. B. **Grün** $\leq$ Ziel; **Gelb** innerhalb 10 %; **Rot** schlechter als 10 %.
- **Eine Verantwortung pro KPI:** Meldet Status; schlägt bei **Gelb/Rot** Maßnahmen vor.
- **Eskalation:** Zweimal **Rot** in Folge → Management-Review; dreimal → Board-Gespräch.
- **Versionierung:** Jede Methodenänderung erhält Datum + Kurznotiz auf der Scorecard.



Kennzahlen-Retro

Ein ehrlicher Rückblick, um Messen und Handeln zu verbessern.

Eine monatliche Kennzahlen-Retro verhindert Metrik-Wildwuchs und Leerlauf. Ziel ist, **das System zu verbessern**, nicht Menschen zu beschuldigen. Kurz halten und nächste Schritte dokumentieren.

- **Schritt 1:** Was hat funktioniert? (Kennzahlen, die Entscheidungen lenkten)
- **Schritt 2:** Was nicht? (verwirrend, nur Spätindikator, keine Verantwortung)
- **Schritt 3:** Eine Änderung beschließen: KPI streichen, ersetzen oder ergänzen; Auslöser anpassen; Verantwortung neu zuweisen.

Ergebnis: Einseitige Notiz: Änderung, Begründung, Gültigkeitsdatum.



Teil C: Wirkungsbilanz & Reporting

Warum Wirkungsbilanzierung (CSRD-light für Start-ups)

Wirkungsbilanzierung macht aus Missionsaussagen **Zahlen mit Quellen**. Sie brauchen kein Konzernteam – nur ein leichtes System, das Ihre Aktivitäten mit messbaren Veränderungen für Menschen und Planet verknüpft und jedes Quartal wiederholbar ist.



Warum Wirkungsbilanzierung (CSRD-light für Start-ups)

Ergebnisse überprüfbar machen – ohne Konzernbürokratie.

Wirkungsbilanzierung macht aus Missionsaussagen **Zahlen mit Quellen**. Kein Konzernteam nötig – nur ein leichtes, quartalsweise wiederholbares System, das Aktivitäten mit messbaren Veränderungen für Menschen und Planet verknüpft.

Ziel	Leicht halten	Mit dem Betrieb verbinden	Ergebnis
Klare Ergebnisse, einfache Methoden, wiederholbares Reporting	3 Outcome-KPIs + einseitige Zusammenfassung	Dieselben KPIs leben in Ihrem Dashboard	Vertrauen von Kundschaft, Team und missionsgerechten Investoren



Das Logikmodell: Von der Arbeit zum Wandel

Erklären, wie Ihre Arbeit reale Ergebnisse schafft.

Ein Logikmodell ist eine einseitige Karte, die **Inputs** → **Aktivitäten** → **Outputs** → **Outcomes** verknüpft. Es zeigt, warum Ihr Plan wirken sollte und wo Sie messen.

- **Inputs:** Menschen, Mittel, Technik, Partner
- **Aktivitäten:** Was Sie tun (Reparaturnetz, Nachfülllogistik, App-Features)
- **Outputs:** Direkte Zählungen (Anzahl Reparaturen, Nachfüllungen, MAUs)
- **Outcomes:** Realer Wandel (kg CO₂e vermieden, % Produkte in Nutzung, Zugang für Geringverdienende)

Regel: Ein klarer Satz pro Feld



3 Outcome-KPIs wählen (nicht nur Outputs)

Wandel messen, nicht Aktivität.

Outputs sind leicht zu zählen, doch Outcomes beweisen Wert. Wählen Sie **drei** Outcome-KPIs, die Ihre Mission widerspiegeln und jedes Quartal verlässlich messbar sind.

Tipp: Ein KPI pro Säule
(People • Planet • Profit)
hält die Balance

Umwelt:

→ kg CO₂ vermieden; % repariert; kWh gespart/Nutzende

Soziales:

→ % Geringverdienende versorgt;
existenzsichernde Löhne;
Barrierefreiheits-Quote

Governance:

→ % geprüfte Zulieferer;
Datenvorfälle (Ziel null);
Model-Card-Vollständigkeit



KPI-Methodenkarten (prüfbar machen)

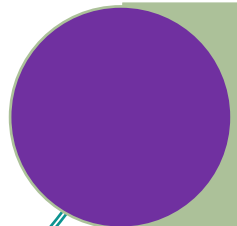
Eine Karte pro KPI, damit jede Person die Zahl nachrechnen kann.



Felder: Name / Säule / Definition & Formel /
Datenquelle / Verantwortung & Rhythmus /
Baseline & Ziel / Entscheidungsauslöser



Regel: Methode ändern? / Version & Datum
der Karte



Ergebnis: Konsistente Zahlen Monat für Monat

Eine KPI-
„Methodenkarte“
verhindert Streit.

Sie definiert genau,
was Sie zählen, **wie**,
wie oft und **wer**
verantwortlich ist –
plus die Maßnahme
bei Rot.



Baselines & Ziele (Belege statt Hoffnungen)

Heutigen Wert nehmen; Datum und Hebel setzen.

Eine Baseline ist der **aktuell gemessene Wert** mit der Methode, die Sie beibehalten. Ziele sind **datierte Verbesserungen** mit benanntem Hebel und Verantwortung. Das macht Pläne glaubwürdig.

- **Baseline:** Letzte 30–90 Tage mit der finalen Methode; Anomalien festhalten
- **Zielsatz:** „Bis [Datum] bewegen wir [KPI] von [Baseline] auf [Ziel] durch [Hebel].
Verantwortung: [Name].“

Check: Liegt der Hebel in jemandes **Wochenarbeit**?



Datenquellen & Tools (einfach halten)

Wenige, vertrauenswürdige Systeme mit Export nutzen.

Wirkungsdaten sollten dort leben, wo Teams bereits arbeiten. Wählen Sie Tools mit **exportierbaren Logs**, damit Zahlen später prüfbar sind.

- **Betrieb:** Kurier-APIs, Lagersystem, Ticketing
- **Produkt:** Analytics, Barrierefreiheitstests in CI
- **Finanzen:** Buchhaltungsexport, Kostenblätter
- **Governance:** Zulieferer-Audits, Richtlinien-Repos, Vorfallprotokoll
- **Regel:** Einen **Data Steward** für die Quellen benennen



Greenwashing-Firewall

Vertrauen entsteht aus **bescheidenen, überprüfbaren Aussagen**. Diese Firewall verhindert Greenwashing und schafft Vertrauen.

- **Spezifitätstest:** Aussage enthält **was/wann/wo/wie gemessen**
- **Belegtest:** Zahl passt zur Methodenkarte + Quelldatei
- **Balancetest:** Erfolge **und** Grenzen werden gezeigt (kein Perfektionston)
- **Vergleichbarkeitstest:** gleicher Zeitraum und Methode wie zuletzt
- **Handlungstest:** Bei Rot sagen, **was Sie als Nächstes tun**





Aufgabe: Impact One-Pager

Fassen Sie Ergebnisse in einem **klaren, wiederholbaren** Format zusammen, das Sie ohne zusätzliche Meetings mit Kundschaft, Partnern und Investoren teilen können.

- **Kopf:** Purpose (1 Zeile) + Quartal/Datum
- **Top-KPIs (3):** Wert • Baseline → aktuell • Ziel
• Verantwortung
- **Highlights:** 2 Erfolge, 1 Herausforderung, 1 nächster Schritt
- **Methoden:** Links zu 3 Methodenkarten (Kurz-URLs)
- **Fußnote:** Datenquellen + Kontakt

*Ihre quartalsweise,
investorenreife
Zusammenfassung auf
einer Seite.*



Reporting-Rhythmus & Rollen

Einmal festlegen, wer was wann aktualisiert.

Reporting funktioniert, wenn **Kalender und Rollen** feststehen. Halten Sie es unspektakulär und verlässlich – so entsteht Vertrauen.

Monatlich	Quartalsweise	Wer	Änderungs- kontrolle
Verantwortliche aktualisieren KPIs; Data Steward prüft Quellen	Impact One-Pager veröffentlichen; Board-Unterlagen teilen	Verantwortliche (Zahlen), Data Steward (Methoden), Gründung (Botschaft)	Methodenänderungen auf der Karte & in Board-Unterlagen festhalten



Ergebnisse klar visualisieren

Veränderung über die Zeit zeigen – Fortschritt auf einen Blick.

Gute Visuals machen Ergebnisse ohne Erklärung verständlich. Nutzen Sie jedes Quartal denselben Diagrammtyp, Zeitraum und dieselben Farben. Beschriften Sie immer Baselines und Ziele, damit Fortschritt klar und vergleichbar ist.

Tun	Lassen
• Liniendiagramme für Trends; Balken für Vorher→Nachher; Baseline & Ziel markieren. • Eine Kennzahl pro Diagramm; einheitliche Zeitskala (z. B. Monate). • Ein Satz unter jedem Diagramm: „Was sich geändert hat und warum.“	• Doppelte Achsen, wechselnde Methoden, winzige Schrift, unerklärte Ausschläge.



Abschnitt 03

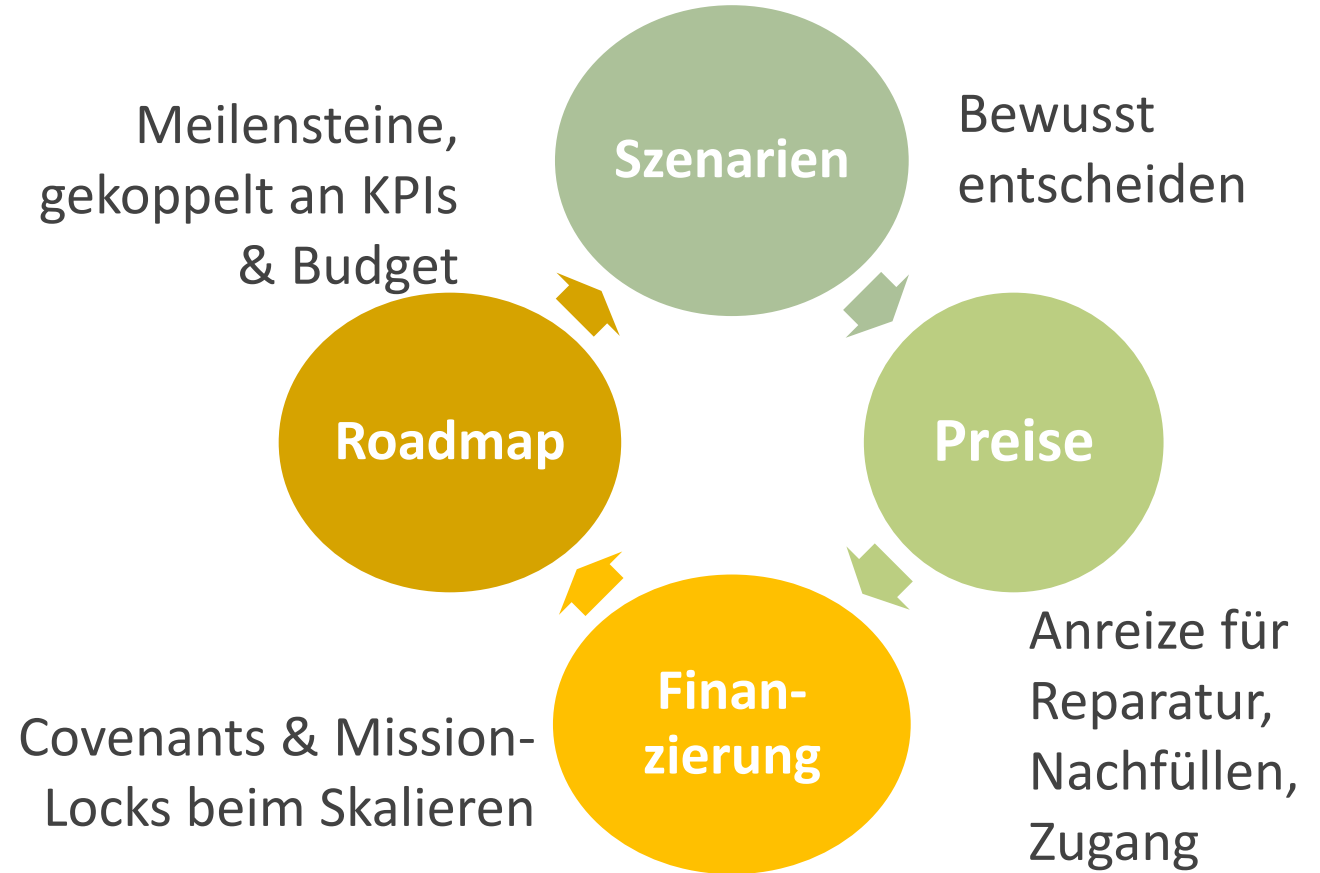
Prinzipien und
Kennzahlen in
Alltags-
entscheidungen
übersetzen.

Erfolg sichern in
der Praxis

Erfolg sichern in der Praxis

Prinzipien und Kennzahlen in Alltagsentscheidungen übersetzen.

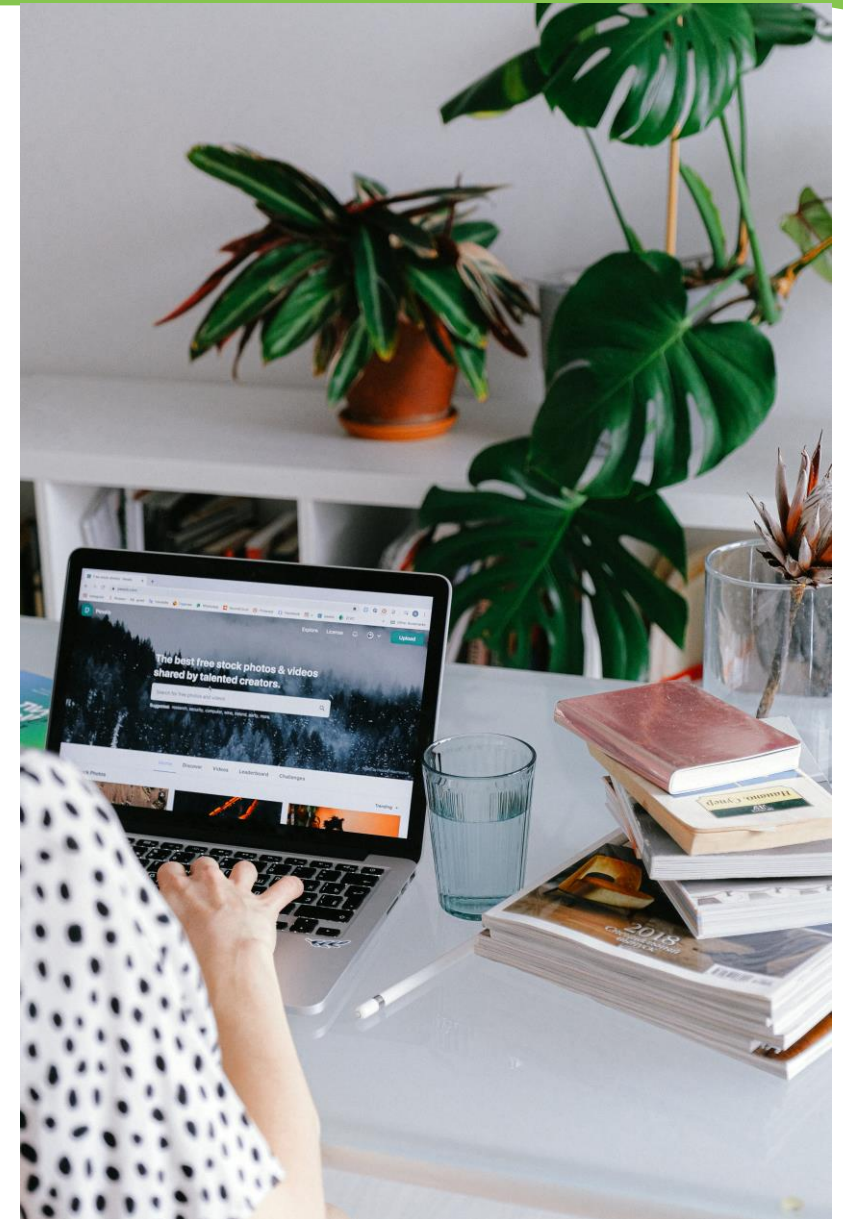
Dieser Abschnitt macht die Balance von Purpose und Gewinn operativ: **Szenarien** zur Vorausplanung, **ethische Preise**, die Wirkung stärken, wertekonforme **Finanzierung** beim Skalieren und eine **1-Jahres-Roadmap** mit Verantwortung, Budgets und Review-Rhythmen.



Szenarien: Warum & wie Zukunft modellieren – heute bewusst statt reaktiv entscheiden.

Szenarien helfen, Pläne gegen
Unsicherheit zu testen (Nachfrage,
Kosten, Regulierung).

- Wählen Sie **drei** – konservativ, Basis,
ambitioniert – und modellieren Sie
Finanz- und **TBL**-Ergebnisse.
- Genehmigen Sie nur Szenarien, die
Ihre **Leitplanken** wahren.



Szenarien: Warum & wie

Zukunft modellieren – heute bewusst statt reaktiv entscheiden.

Nutzen Sie Standardhebel, damit Szenarien vergleichbar bleiben.

Die meisten wirkungsorientierten Unternehmen bewegen dieselben Hebel.

Mit dieser Bibliothek modellieren Teams einheitlich und Sie können Ergebnisse über die Zeit vergleichen.

- **Nachfrage:** Konversionsrate, Kanalmix, Preistests
- **Unit Economics:** Retouren/Defekte, Reparatur-/Nachfüllquote, Lieferkostenschwankung
- **Betrieb:** % CO₂-arme Lieferungen, Abholbündelung, SLA-Personal
- **People:** Abdeckung existenzsichernder Löhne, Schulungszeit, Barrierefreiheits-Fixes
- **Risiko:** Audit-Intensität, Daten-/KI-Compliance, Versicherungsselbstbehalt



Ethische Preisgestaltung: Prinzipien

Preise: Wert spiegeln, Zugang schützen, Langlebigkeit belohnen.

Ethische Preisgestaltung richtet Anreize an Ihrer Mission aus. Sie treibt keinen unnötigen Konsum und macht Reparatur/Nachfüllen **attraktiv**.

Zugang	Langlebigkeit	Kostenwahrheit	Stabilität	Leitplanke
Tarif für Studierende, NGOs, Geringverdienende	Reparatur-/Nachfüll-Abos & Teilerabatte	zeigen, was Gebühren finanzieren (Reparatur, Audits, Sicherheit)	keine Dark Patterns; klare Verlängerung	keine Preisänderung gegen Lohn- oder Barrierefreiheitsstandards



Finanzierung beim Skalieren: Kapital ausgerichtet halten

Wirkungsgebundene Konditionen: Wachstum ohne Werteverlust.

- 1. **Wirkungs-KPI-Covenant:** quartalsweise zu 3 Outcomes berichten; ausbleibender Bericht → Board-Gespräch
- 2. **Mission-Lock:** Änderungen an Purpose / Datenethik brauchen Zustimmung von Gründung + unabhängiger Seite
- 3. **Mittelverwendung:** X % für Reparatur / Nachfüllen / Compliance
- 4. **Negativlisten:** unpassende Einnahmequellen ausschließen
- 5. **Fit-Test:** Investoren-Referenzen; Erfolgsbilanz mit Impact-Unternehmen

Richten Sie beim Skalieren Geld an der Mission aus – mit **Impact-Covenants**, **Mission-Lock-Klauseln** und **Mittelverwendungs-Leitplanken**.

Das wahrt Integrität und gibt Investoren klare Rechenschaft.



Term Sheet & Due Diligence: Checkliste beim Skalieren

Warnsignale früh erkennen, missionsschützende Klauseln ergänzen.

Ihr Hebel ist vor der Unterschrift am größten. Mit dieser Checkliste bleibt Wachstum mit Ihren TBL-Zusagen vereinbar.

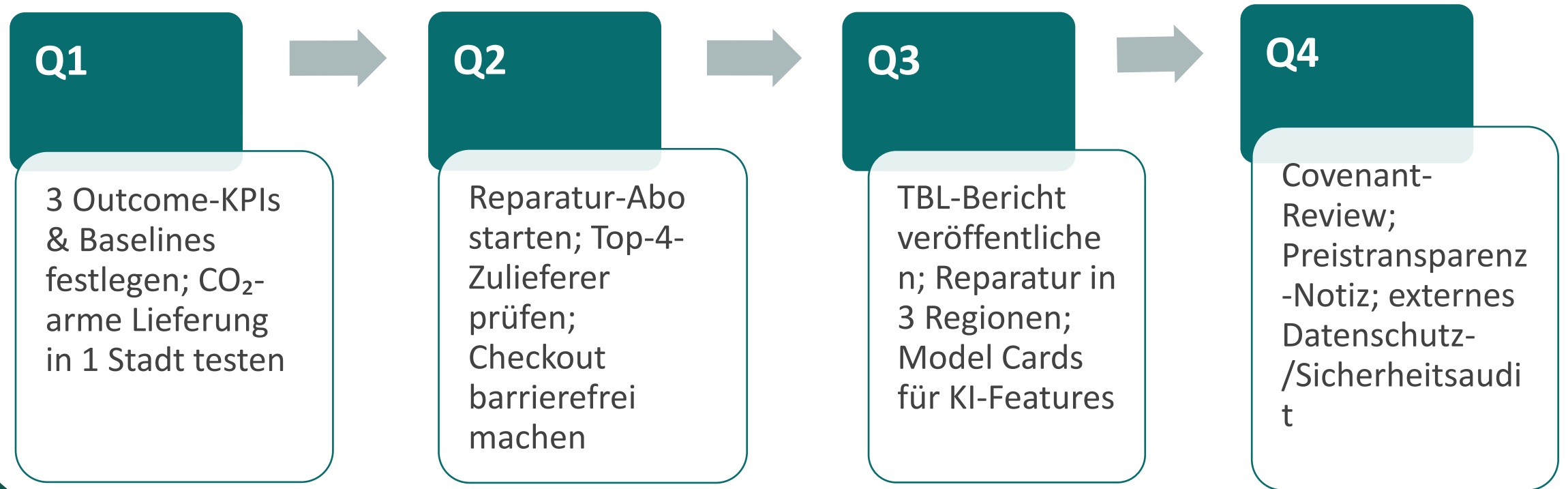
Vermeiden	Verlangen	Belegen	Planen
> 1x Participating-Präferenzen; zu weite Vetos; strafende Ratchets	Wirkungs-KPIs in Board-Unterlagen; Mission-Lock; Zulieferer-Kodex in Verträgen	Methodenkarten, Audit-Trail-Ordner, die letzten 2 Impact One-Pager	wer das Covenant-Reporting verantwortet; Rhythmus und Eskalation



1-Jahres-Nachhaltigkeits-Roadmap: Struktur (Beispiele)

Ein einfacher Plan, der Arbeit, Budget und Verantwortung ordnet.

Übersetzen Sie Ihre Strategie in vier Quartale. Jeder Punkt braucht KPI, Verantwortung und Budgetposten. Eine Seite erzwingt Klarheit.



Für jeden Punkt: KPI, Verantwortung, Budget, Fälligkeit

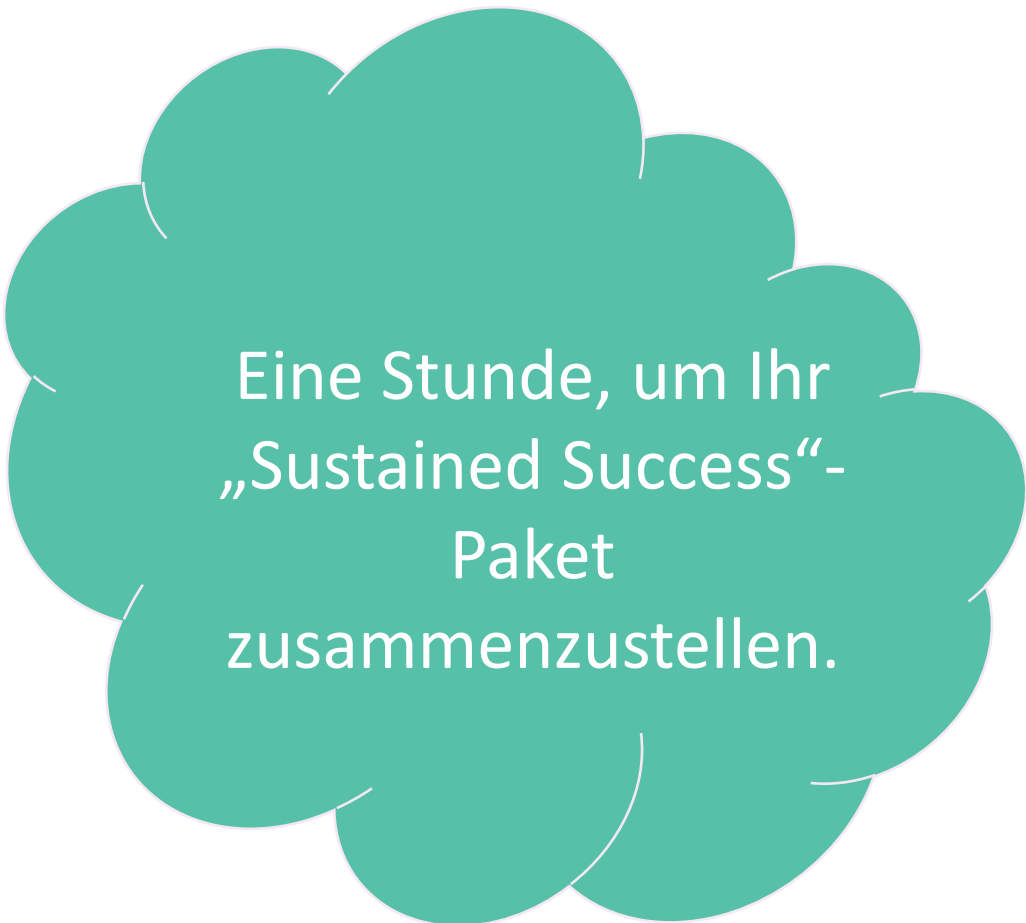




Aufgabe: Abschluss: Alles zusammenführen

Schließen Sie das Modul mit konkreten Dokumenten ab, mit denen Sie das nächste Quartal steuern können – und holen Sie Feedback von Board oder Mentoring ein.

- **Szenarioblatt** (3 Versionen)
- **Preisnotiz** (gewähltes Modell + Kohorten-Testplan)
- **Finanzierungs-Checkliste** (Covenants & Warnsignale)
- **Quartals-OKRs**, verknüpft mit TBL
- **1-Seiten-Roadmap** mit Verantwortung & Budget



Eine Stunde, um Ihr „Sustained Success“-Paket zusammenzustellen.



FALLSTUDIE

Mud Jeans

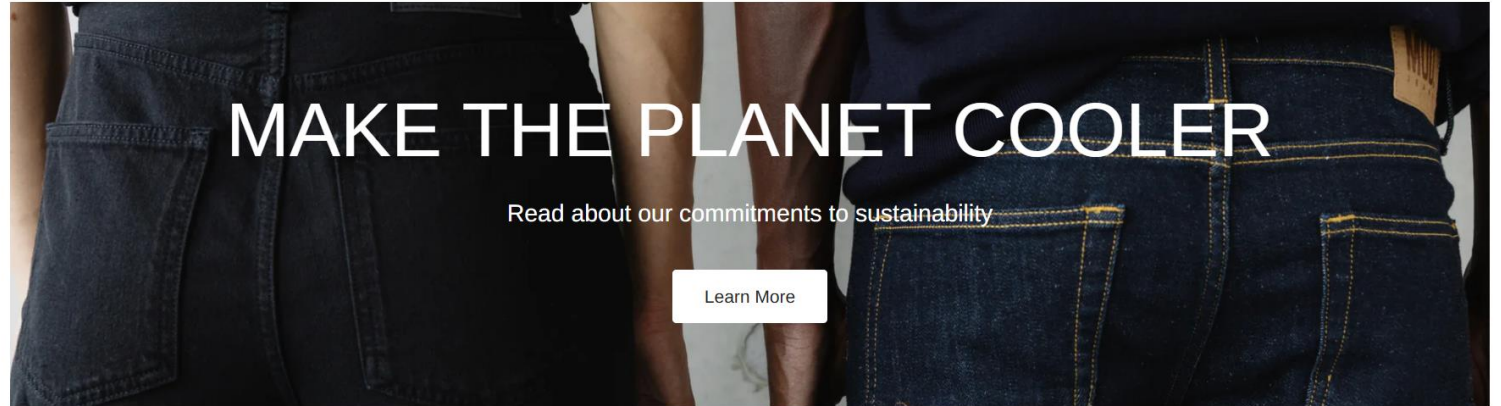
Mud Jeans ist ein niederländisches KMU für zirkuläre Mode, das mit „Lease A Jeans“ ein Modell einführte, bei dem Kundinnen und Kunden Denim leasen, später zurückgeben und zu neuen Kleidungsstücken recyceln lassen. .

[Website von Mud Jeans](#)

[Women](#) [Men](#) [New Arrivals](#) [Sustainability](#) [Outlet](#)

MUD.
J E A N S

[Search](#)  [Account](#)  [Cart](#) 



MUD.
J E A N S

[Search](#)  [Account](#) 



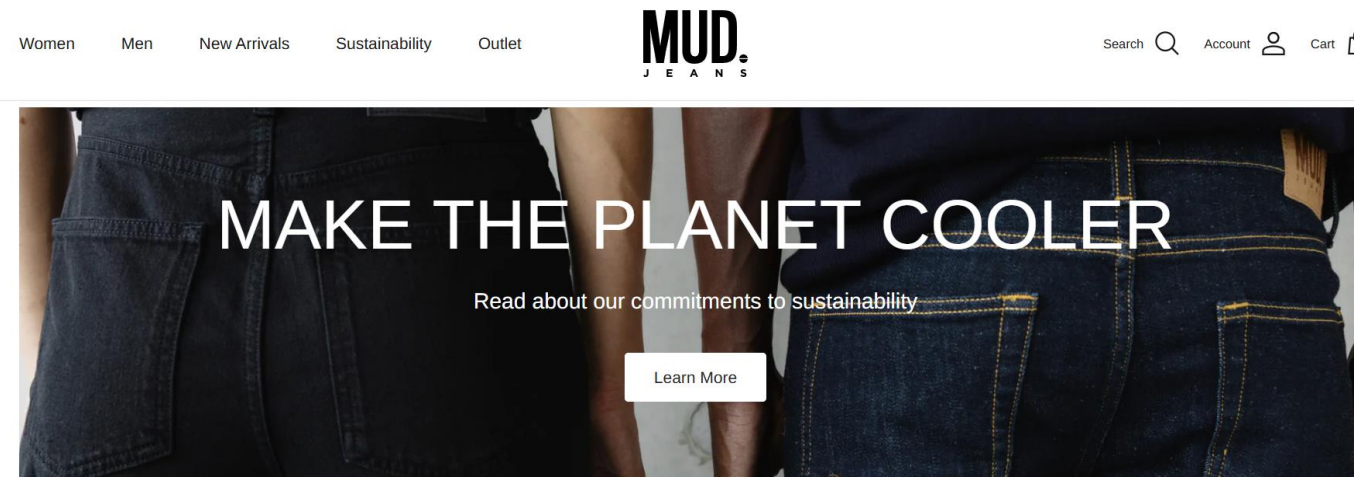
Our Mission & Strategy

Our mission is for the fashion industry to be driven by circular production and conscious consumption.

We pioneer with jeans by taking positive action, being transparent and supporting sufficiency. We believe that being mindful of nature and people is a necessity. And we see a future in which the fashion industry finds a way of producing and consuming that does not stand in the way of our enjoyment of this planet, nor that of future generations.

FALLSTUDIE: Mud Jeans, Dänemark

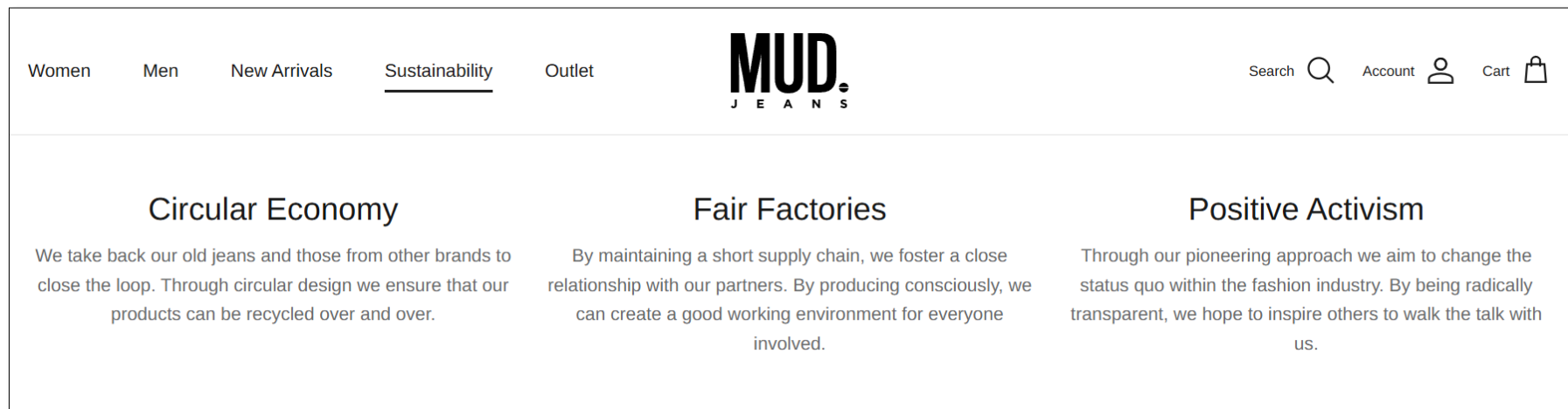
Das Unternehmen balanciert Gewinn und Purpose, indem es Zirkularität, faire Produktionsstandards und transparente Wirkungsmessung in sein Betriebsmodell einbettet. Mit strukturierten Preisen, Reparaturanreizen und messbaren Umwelt-KPIs zeigt Mud Jeans, wie Governance-Leitplanken, Triple-Bottom-Line-Management und langfristige Nachhaltigkeitsplanung die Mission schützen und die finanzielle Tragfähigkeit sichern. Der Fall zeigt, wie KMU verantwortungsvoll skalieren, ohne Kernwerte zu kompromittieren.



FALLSTUDIE: Mud Jeans, Dänemark

Mud Jeans ist ein niederländisches KMU für zirkuläre Mode mit dem „*Lease A Jeans*“-Modell: Kundinnen und Kunden leasen Denim, geben es zurück, und es wird zu neuen Kleidungsstücken recycelt.

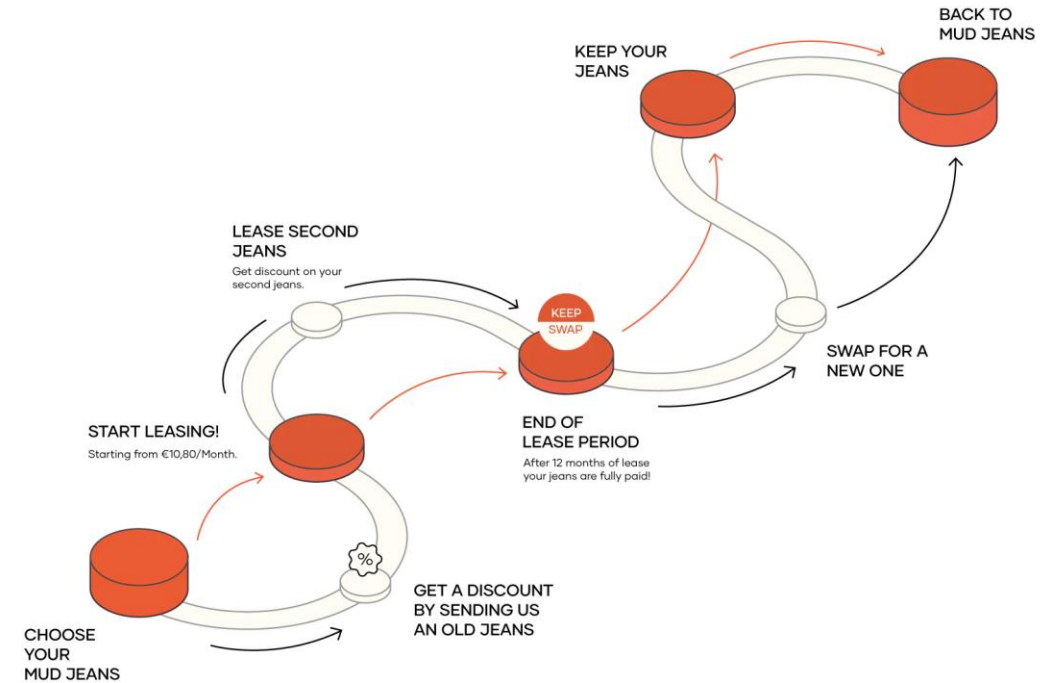
Es balanciert Gewinn und Purpose, indem es **Zirkularität, faire Produktionsstandards** und **transparente Wirkungsmessung** ins Betriebsmodell einbettet. [Nachhaltigkeitsbericht](#).



Purpose und Gewinn in Balance

Mud Jeans ist ein niederländisches KMU für zirkuläre Mode, das ökologische Nachhaltigkeit über sein „Lease A Jeans“-System direkt ins Kerngeschäft integriert. Kundinnen und Kunden leasen Jeans, geben sie zurück, und die Materialien werden zu neuem Denim recycelt.

Dieser Ansatz verbindet Gewinn mit Umweltverantwortung: wiederkehrende Einnahmen bei weniger Abfall und Ressourcenverbrauch. Das Modell spiegelt die **Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)**, in der finanzielle Tragfähigkeit Zirkularität und soziale Verantwortung stützt statt untergräbt.



<https://mudjeans.com/pages/lease-a-jeans-mud-jeans>

FALLSTUDIE: Mud Jeans, Dänemark

Bei MUD Jeans bieten wir ein einzigartiges Leasing-System. Sie leasen Ihre Jeans für eine kleine Monatsgebühr und können sie nach einem Jahr zurückgeben, gegen ein neues Paar tauschen oder behalten – Ihre Wahl. Egal, wie Sie sich entscheiden: Kostenlose Reparaturen gibt es bei Bedarf immer. Am Ende der Nutzung nehmen wir Ihre alten Jeans gern zurück und recyceln sie zu brandneuen Jeans.



<https://mudjeans.com/pages/lease-a-jeans-mud-jeans>

Road to 100

Started in 2019, the aim of our Road to 100 project was to make a pair of jeans from 100% post-consumer recycled cotton. The outcome of this project would allow us to make new jeans without using any new cotton.

In 2025 we remain committed to bringing jeans made from 100% closed-loop, post-consumer recycled cotton to market by collaborating closely with our partners. The worldwide first of its kind!

Learn more about sustainability and the journey in our mini documentary series.

Watch Now



Governance-Leitplanken & ethische Preise

Mud Jeans verankert Governance-Leitplanken im Betrieb – durch transparente Beschaffung, faire Produktionsstandards und zirkuläres Design.

Das Leasing-Modell fördert Reparatur, Wiederverwendung und Langlebigkeit und richtet Preisanreize an Nachhaltigkeitszielen aus.

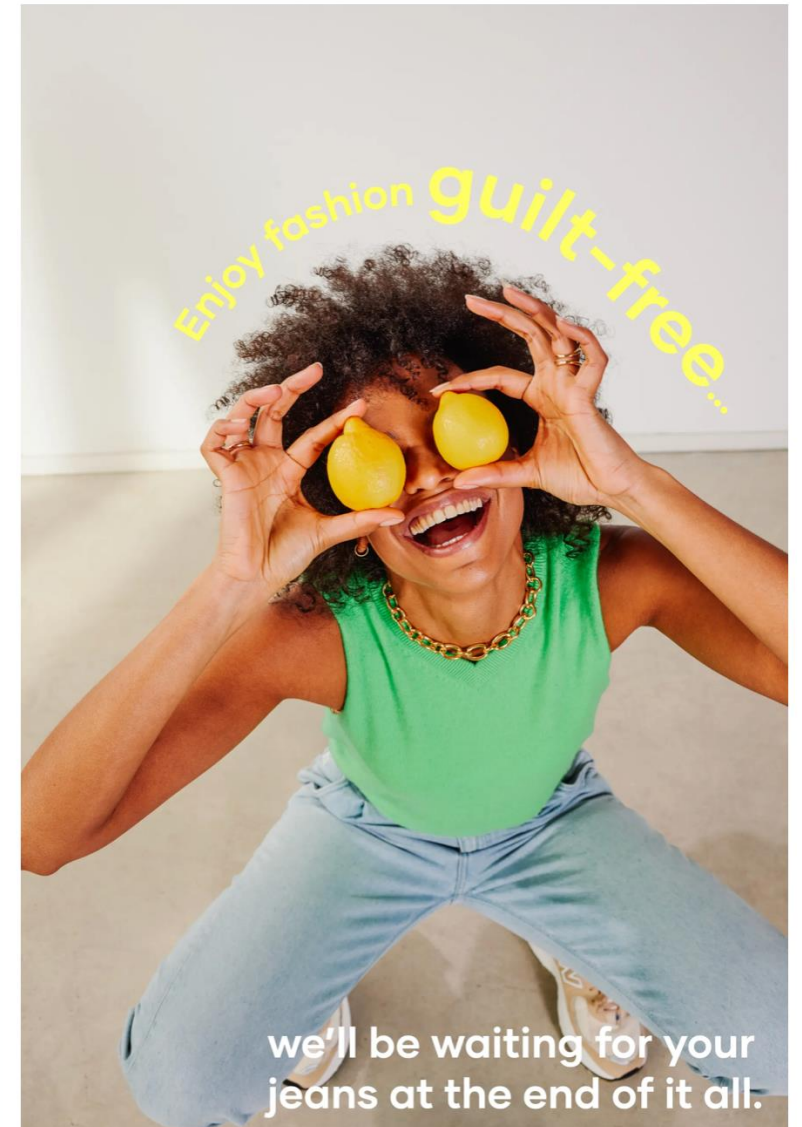
Indem die Preise langfristige Nutzung statt Überkonsum belohnen, zeigt das Unternehmen ethische Preisgestaltung in der Praxis. Diese operativen Sicherungen senken das Risiko von Mission Drift beim Skalieren.

<https://mudjeans.com/pages/voices-for-good-mud-jeans>



HANS VAN DEN BROEK

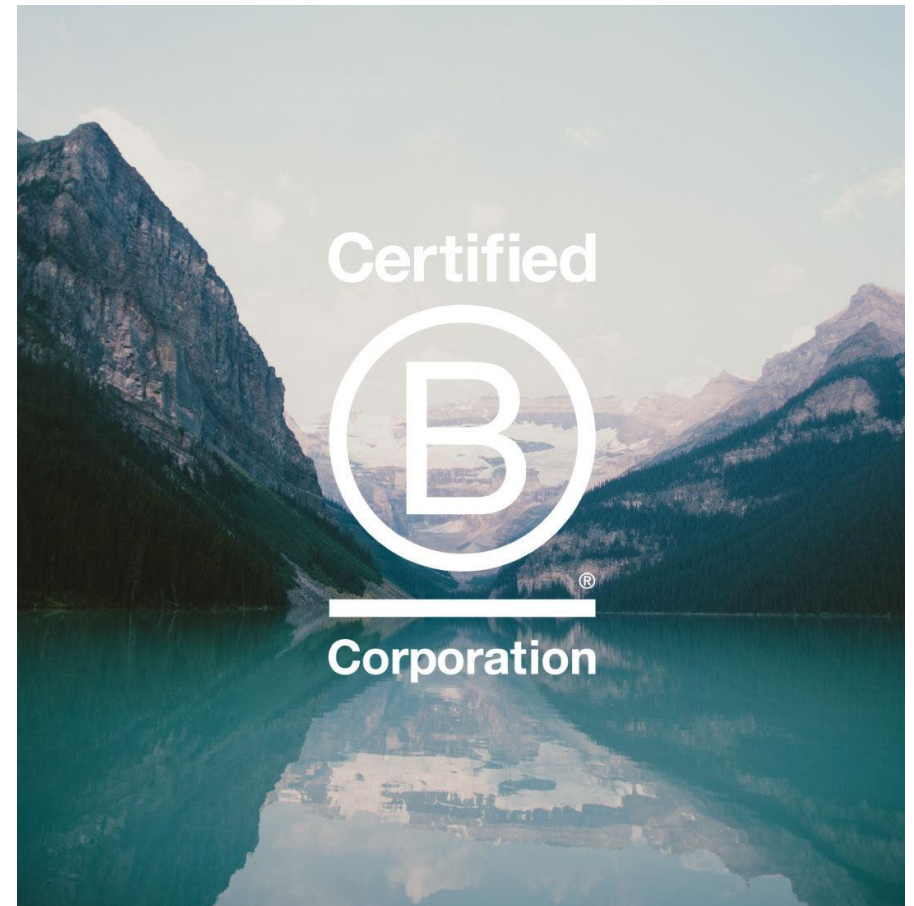
IS FOUNDER OF THE SHORE, A SUSTAINABLE SURF SCHOOL
IN SCHEVENINGEN.



Wirkungsmessung und langfristige Nachhaltigkeit

Mud Jeans berichtet öffentlich Umweltkennzahlen wie Recyclinganteil, CO₂-Reduktion und Wassereinsparung – messbare Wirkungsbilanzierung. Das Leasing- und Recyclingmodell stärkt die finanzielle Resilienz: weniger Abhängigkeit von Fast-Fashion-Zyklen, mehr Kundenbindung. So sichern KMU mit strukturierten KPIs, Wirkungs-Tracking und Governance-Sicherungen Erfolg – glaubwürdig und finanziell stabil.

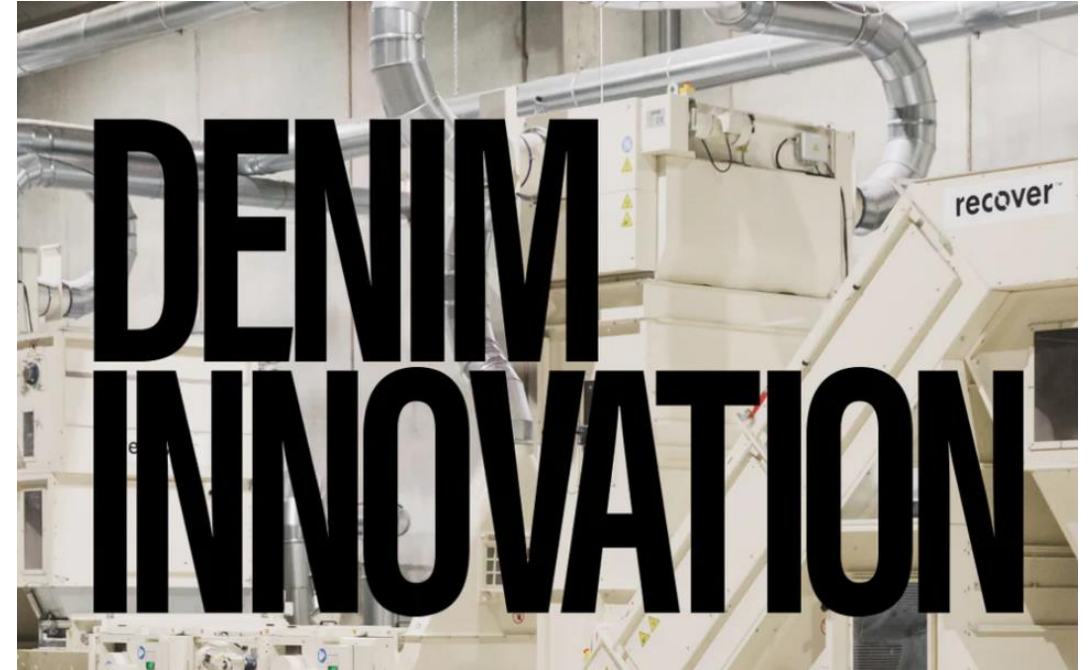
<https://mudjeans.com/pages/sustainability-report-mud-jeans>



MUD Jeans ist seit 2015 stolze B Corp. 2020 haben wir die Neubewertung mit 124,7 Punkten abgeschlossen. Und 2022 wurden wir für unsere Umweltsleistung als „Best for the World“ ausgezeichnet – unser Wert lag in dieser Kategorie in den weltweit besten 5 %!

Wirkungsmessung und langfristige Nachhaltigkeit

- ❖ **Laser** ersetzt Schleifpapier und die Chemikalie Kaliumpermanganat für den Used-Look der Jeans.
- ❖ **E-Flow** spart Wasser, Chemikalien und Energie für bestimmte Effekte, etwa eine hellere Waschung bei einigen unserer Denims.
- ❖ **Wasserfiltration.** Der Großteil des in der Produktion unserer Jeans genutzten Wassers wird recycelt, eine kleine Menge verdampft.



Ressourcen

Modul 9 hilft den Lernenden zu verstehen, wie sie langfristig finanziell gesund bleiben und dabei ihrer Mission und ihren Werten treu bleiben.

Die Ressourcen unterstützen Gründende dabei, Unternehmen aufzubauen, die profitabel und sinnorientiert zugleich sind – ohne Kompromisse bei einem von beidem.



Digitale Tools nutzen

Zentrale digitale Tools und Grundlagen für nachhaltige Finanzen in Start-ups:



KI und Datenanalyse

Verarbeiten komplexe nichtfinanzielle Daten, verbessern ESG-Reporting, überwachen Umweltwirkung, optimieren Ressourcen.



Blockchain und DLT

Transparenz in Lieferketten, grüne Security Token Offerings (STOs) zur Finanzierung, Einhaltung grüner Standards.



Kredit-/Crowdfunding-Plattformen

Plattformen (z. B. P2P-Kredite) bieten Start-ups maßgeschneiderte, nachhaltige Finanzierung jenseits restriktiver Banken.



Digitale Tools nutzen

Diese Technologien helfen, die Lücke zwischen klassischem Geschäftsbetrieb und dem nötigen Übergang zu einer CO₂-armen Wirtschaft zu schließen.



IoT (Internet der Dinge)

Ermöglicht Echtzeit-Tracking des Ressourcenverbrauchs und unterstützt energieeffizienten Betrieb.



Digitale Geschäftsmodelle

Start-ups nutzen digital-native, ressourcenarme Modelle, die Nachhaltigkeit und schnelle Skalierbarkeit von sich aus unterstützen.



Video: The Secret to Balancing Purpose and Profit in Business

Gewinn ist für das Überleben Ihres Unternehmens unverzichtbar, sollte aber nicht Ihr einziger Fokus sein.

Abbys Erfahrung mit dem Essenslieferdienst zeigt: Sinnorientierte Entscheidungen zu priorisieren ist entscheidend; wer das vernachlässigt, kann wertvolle Kundschaft verlieren.

[Video ansehen](#)



Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=hu5t3ZdA4RI>

Video: The Business of Good - How Companies are Balancing Profit with Social Impact

[Video ansehen](#)

Im heutigen Markt müssen Unternehmen zunehmend die Balance zwischen Gewinn und positiver Wirkung finden. In dieser Folge von „The Business of Good“ geht es darum, wie Unternehmen Erfolg neu definieren, indem sie Verantwortung, Nachhaltigkeit und ethische Praktiken in ihre Kernstrategie integrieren. Ob Unternehmensleitung, Gründende oder Konsumierende – dieser Podcast regt an, die Rolle von Unternehmen für eine bessere Zukunft neu zu denken.



Quelle: https://www.youtube.com/watch?v=3I_XASL5GEE

Artikel herunterladen: Sustainable Growth in SMEs

Sustainable growth in SMEs:
Balancing profit and purpose

Mit dem Wandel der Wirtschaft
wächst für Gründende ein
Spannungsfeld: profitabel skalieren
und zugleich echte positive Wirkung
für Gesellschaft und Umwelt erzielen

Hier herunterladen.



You focus on running the business. **HOWDEN**

compliance; it is a powerful differentiator.

Sustainable business is not about sacrificing growth. It is about rethinking growth. When sustainability is built into the DNA of a business, it can unlock innovation, efficiency, and resilience.

Why purpose matters for SMEs

Purpose driven companies enjoy several advantages:

- Stronger employee engagement, because people want to feel that their work matters.
- Higher levels of customer loyalty, as modern consumers value ethical and socially aware brands.
- Easier access to capital, since investors increasingly prefer businesses with environmental and social awareness.
- Reduced long term risk through more thoughtful, sustainable practices.

Embedding sustainability into strategy

Embedding sustainability means aligning your purpose with your operations and long-term plans. To do this effectively, SMEs need four capabilities:

- 1. Strategic clarity**
Define your purpose and set sustainability goals that work with your business model. Identify how sustainability fits into your value proposition. This clarity will guide decisions across the organisation.
- 2. Operational integration**
Integrate sustainability into supply chains, procurement, and product development. This may require new suppliers, new materials, or redesigned products. Over time, these changes create efficiency and resilience.
- 3. Measurement and transparency**
Measurement is essential. Track sustainability metrics such as emissions, energy use, diversity, waste, and community impact. Communicate progress openly. Transparency builds trust with customers, investors, and employees.
- 4. Innovation as a driver**
Sustainability often inspires new thinking. Use innovation to develop new models, new services, and more efficient processes. Innovation allows sustainability to contribute directly to growth.

Artikel herunterladen: Why you should build a sustainable business

Nachhaltigkeit beschäftigt viele Kleinunternehmen – aus gutem Grund. Nachhaltige Praktiken und der Übergang zu einem nachhaltigen Geschäft helfen nicht nur, die Klimakatastrophe abzuwenden, sondern können auch das Ergebnis verbessern. Dieser Artikel führt Schritt für Schritt. [Hier herunterladen.](#)



Artikel herunterladen: Sustainability for SMEs

What does sustainability mean for small and medium enterprises: A systematic literature review

Dieses Paper untersucht in einer systematischen Literaturanalyse (SLR), was Nachhaltigkeit für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ausmacht, und skizziert eine künftige Forschungsagenda.

Ein wichtiger Beitrag der Studie zur KMU-Literatur: Nachhaltigkeit sollte nicht allein über Leistungsergebnisse erklärt werden, sondern über das Zusammenspiel von Nachhaltigkeitspraktiken und Leistung.

[Hier herunterladen.](#)

Highlights

- Conducted a systematic literature review (SLR) to explore what defines sustainability for small and medium-sized enterprises (SME).
- Provided a map of SME sustainability through thematic analysis, enabling to group sustainability into key themes.
- Proposed a 'practice-performance' linkage framework to provides a theoretical foundation for sustainability model development incorporating the key themes.
- Promoted practical solutions to integrate sustainability effectively in SME businesses.



Leitfaden herunterladen: Nachhaltigkeits-Toolkits für KMU

Financial Planning for Sustainable Growth: A Guide for SMEs [Hier herunterladen.](#)

In der dynamischen Welt kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) ist nachhaltiges Wachstum ein zentrales Ziel. Doch volatile Märkte, Konjunkturschwankungen und die Komplexität des Finanzmanagements erschweren es. Wirksame Finanzplanung gibt KMU den strategischen Rahmen, um diese Herausforderungen zu meistern und langfristig erfolgreich zu sein. Dieser Leitfaden skizziert zentrale Strategien und Praktiken der Finanzplanung für nachhaltiges Wachstum.



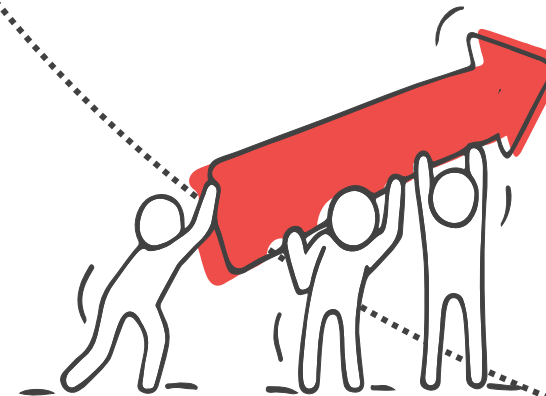


Modul 10

Governance für digitale & nachhaltige Gründende

Abgeschlossen... Modul 9

Erfolg sichern: Gewinn und Purpose in
Balance



Weiter...