



Florian RATZ, BSc

Ermittlung von Nachhaltigkeitsaspekten in Geschäftsmodellen von Startups – Analyse von Gründungsprojekten der Gründungsgarage Graz

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Diplom-Ingenieur

Masterstudium Wirtschaftsingenieurwesen – Maschinenbau

eingereicht an der

Technischen Universität Graz

Betreuer

Univ.-Proj.-Ass. Martin GLINIK, MSc
Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Dipl.-Ing. Michael RACHINGER

Begutachter

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Stefan VORBACH

Institut für Unternehmungsführung und Organisation



Graz, Februar 2020

Eidesstattliche Erklärung / Affidavit

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Das in TUGRAZonline hochgeladene Textdokument ist mit der vorliegenden Masterarbeit identisch.

I declare in lieu of an oath that I have written this thesis independently, that I have not used any other sources/means than those indicated, and that I have marked the passages which have been quoted either literally or by content from the sources used. The text document uploaded to TUGRAZonline is identical to the present master thesis.

Graz, am 17. Februar 2020


(Florian Ratz, BSc)

Kurzfassung

Das Bewusstsein der Menschen für Nachhaltigkeit steigt kontinuierlich. Dieser gesellschaftliche Bewusstseinswandel wird auch seitens der Politik durch die Gesetzgebung und das Setzen von Anreizen gefördert. Als Beispiele hierfür seien der CO₂-Flottengrenzwert für die Automobilindustrie oder das aktuell in Österreich vor dem Hintergrund einer EU-Richtlinie diskutierte Einwegpfandsystem für Kunststoff genannt. Veränderungen stellen immer eine Quelle für Chancen und Risiken dar und führen bei vielen Unternehmen zu Analysen und kritischen Betrachtungen des Geschäftsmodells.

Zuerst wird mit dieser Arbeit durch eine Literaturrecherche ein Einblick in die theoretischen Grundlagen von (nachhaltigen) Geschäftsmodellen und (nachhaltigem) Entrepreneurship gegeben. Weiters wird eine empirische Studie mit sechs Startup-Projekt-Teams der Gründungsgarage Graz durchgeführt, um zu untersuchen (i) welche Geschäftsmodellelemente Nachhaltigkeitsaspekte beinhalten und (ii) welche Treiber die Entwicklung von Nachhaltigkeitsaspekten im Geschäftsmodell verursachen.

Die Startup-Projekt-Teams für diese Studie wurden mittels Purposive Sampling nach Flick (2011) ausgewählt. Die analysierten Daten der jeweiligen Teams entstammen einem vom Team erstellten Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur (2011) und einer Dokumentation während der Gründungsgarage. Die Dokumentation des jeweiligen Teams beinhaltet deren Bewerbungsunterlagen und die Informationen aus zwei vollständig transkribierten mit dem Team geführten Experten-Interviews. Die Transkripte wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring & Fenzl (2014) untersucht.

Die Studienergebnisse liefern die Nachhaltigkeitsaspekte des jeweiligen Teams aufgeschlüsselt auf die einzelnen Geschäftsmodellelemente des Business Model Canvas. Unter anderem wurde festgestellt, dass manche Teams Nachhaltigkeitsaspekte nur als positive Nebeneffekte und nicht als ihr Hauptziel betrachten. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass der wichtigste Treiber für Nachhaltigkeitsaspekte im Geschäftsmodell die unternehmerische Motivation zur Schaffung von sozialem Wert darstellt. Die Entrepreneure tendieren durch ihr Verhalten dazu das Gleichgewicht der drei Säulen der Nachhaltigkeit – ökonomisch, ökologisch und sozial – nicht zu berücksichtigen und sich entweder auf ökologische oder soziale Nachhaltigkeitsaspekte in ihrem Geschäftsmodell zu konzentrieren.

Abstract

People's awareness of sustainability is continuously increasing. This social change in awareness is also promoted by politics through legislation and the setting of incentives. Examples are the CO₂ fleet limit value for the automotive industry or the one-way deposit system for plastics, which is currently being discussed in Austria against the backdrop of an EU directive. Change always offers a source of opportunities and threats and leads to analyses and critical observations of the business model in many companies.

In this thesis, a literature review provides an insight into the theoretical foundations of (sustainable) business models and (sustainable) entrepreneurship. Furthermore, an empirical study with six start-up project teams of the Gründungsgarage Graz will be conducted to investigate (i) which business model elements incorporate aspects of sustainability and (ii) which drivers cause the development of sustainability aspects in business models.

The start-up project teams for this study were selected using purposive sampling according to Flick (2011). The analysed data of the respective teams originate from the Business Model Canvas by Osterwalder & Pigneur (2011) created by the team and a documentation during the Gründungsgarage. The documentation of the respective team contains their application documents and the information from two fully transcribed expert interviews conducted by the team. The transcripts were examined using a qualitative content analysis according to Mayring & Fenzl (2014).

The study results provide the sustainability aspects of each team broken down into the individual business model elements from the Business Model Canvas. Among other things, it was noted that some teams consider sustainability aspects only as positive side effects and not as their main objective. Moreover, the results show that the entrepreneurial motivation to create social value is the main driver for sustainability aspects in the business model. Through their behaviour, the entrepreneurs tend not to consider the balance of the three pillars of sustainability – economic, environmental or social – and concentrate on either environmental or social sustainability aspects in their business model.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung / Affidavit	I
Kurzfassung	II
Abstract	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	3
1.3 Gliederung der Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen	6
2.1 Geschäftsmodelle.....	6
2.1.1 Ursprung und Verbreitung des Geschäftsmodell-Konzepts.....	6
2.1.2 Geschäftsmodell versus Strategie	8
2.1.3 Konzepte von Geschäftsmodellen.....	10
2.1.3.1 Generelle Geschäftsmodell-Konzepte.....	11
2.1.3.2 Das Business Model Canvas	12
2.1.4 Nachhaltige Geschäftsmodelle.....	16
2.1.4.1 Definitionen und Begriffserklärungen.....	16
2.1.4.2 Archetypen nachhaltiger Geschäftsmodelle	18
2.1.4.3 Herausforderungen und Besonderheiten	19
2.1.4.4 Entwicklungsinstrumente nachhaltiger Geschäftsmodelle.....	20
2.2 Entrepreneurship	22
2.2.1 Definitionen und Begriffserklärungen.....	22
2.2.2 Ursprung und Bedeutung von Entrepreneurship.....	24
2.2.3 Kernbausteine des Entrepreneurships.....	25
2.2.3.1 Entrepreneur	25
2.2.3.2 Unternehmerische Gelegenheit.....	27

2.2.3.3	Ressourcen	29
2.2.3.4	Organisation	29
2.2.3.5	Umwelt	30
2.2.4	Nachhaltiges Entrepreneurship.....	30
3	Methodisches Vorgehen.....	32
3.1	Datenselektion	32
3.2	Datenerfassung	33
3.2.1	Interviewleitfaden	35
3.2.2	Durchführung der Interviews	36
3.2.3	Transkription	36
3.3	Datenanalyse	37
4	Ergebnisse und Diskussion.....	41
4.1	Nachhaltigkeitsaspekte in den Geschäftsmodell-Elementen	41
4.2	Treiber für Nachhaltigkeitsaspekte im Geschäftsmodell	46
5	Limitation und Ausblick	50
	Literaturverzeichnis	51
	Anhang	65
A	Abbildungen/Diagramme zu Kapitel 1	65
B	Abbildungen/Diagramme zu Kapitel 2	67
C	Interviewdokumente	71
C.1	Interviewleitfäden	71
C.1.1	GG Vol. XI.....	71
C.1.2	GG Vol. XII.....	80
C.2	Bewerbungsunterlagen, Transkripte der Interviews, BMCs	87
C.2.1	Alphawood	87
C.2.2	DigniSens	88
C.2.3	FreyZein.....	89
C.2.4	Mady Pure	90
C.2.5	smarterstudieren.....	91

C.2.6	Whoopedu.....	92
D	Codierungsdokumente	93
D.1	Coding Guides.....	93
D.2	Gioia Tables	95

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Häufigkeit des Begriffs GM, 1975-2000	7
Abb. 2.2: GM-Publikationen im Bereich Business/Management.....	7
Abb. 2.3: Planungshierarchie im St. Galler Managementmodell.....	8
Abb. 2.4: Zusammenhang zwischen GM und Strategie	9
Abb. 2.5: Der wertbasierte GM-Ansatz	11
Abb. 2.6: Business Model Canvas (BMC).....	12
Abb. 2.7: Dreidimensionalität von NH.....	17
Abb. 2.8: Gewichtetes Säulenmodell der nachhaltigen Entwicklung.....	17
Abb. 2.9: Archetypen von SBM	18
Abb. 2.10: Kernbausteine des Entrepreneurships	25
Abb. 2.11: Zukunftssichtweisen von Causation und Effectuation.....	27
Abb. 2.12: Sustainable Entrepreneurship	31
Abb. 3.1: Zeitlicher Ablauf der GG.....	33
Abb. 3.2: Ablaufmodell induktiver und deduktiver Kategorienbildung	38
Abb. 3.3: Kategorisierung einer Paraphrase mit einem Code.....	39
Abb. A.1: GMs der DSM-Startups.....	65
Abb. A.2: NH der DSM-Startups	65
Abb. A.3: NH des GM der DSM-Startups.....	66
Abb. B.1: Sustainable Business Canvas (SBC).....	68
Abb. B.2: Flourishing Business Canvas (FBC).....	68
Abb. B.3: Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)	69
Abb. B.4: Horizontale und vertikale Kohärenz des TLBMC	70
Abb. D.1: Gioia Table zu FF 1.....	95
Abb. D.2: Gioia Table zu FF 2.....	96

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Unterschiede von GM und Strategie.....	10
Tab. 2.2: Herausforderungen bei der Erstellung von SBMs	19
Tab. 3.1: Startup-Projekt-Teams der GG Vol. XI und XII.....	32
Tab. 3.2: Überblick der untersuchten Teams und definierte Datenpunkte.....	34
Tab. 4.1: Ankerbeispiele für die Zuordnung von NH-Aspekten in den GM-Elementen	42
Tab. 4.2: Überblick über die NH-Aspekte in den GM-Elementen der Startup-Projekt-Teams ..	43
Tab. 4.3: NH-Aspekte in den GM-Elementen unter Betrachtung der Dimensionen.....	45
Tab. 4.4: Identifizierte Treiber mit NH-Aspekten in den GMs.....	47
Tab. 4.5: Verteilung der identifizierten Treiber mit NH-Aspekten in den GMs	48
Tab. B.1: Vergleich bestehender Ansätze für GM-Elemente	67
Tab. D.1: Coding Guide, FF 1	94
Tab. D.2: Coding Guide, FF 2	95

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BM	Business Model
BMC	Business Model Canvas
C2C	Cradle-to-Cradle
CH	Channels
CS	Customer Segments
CSR	Corporate Social Responsibility
CR	Customer Relationships
C\$	Cost Structure
DSM	Deutscher Startup Monitor
ELF	Extremely Low Frequency
FBC	Flourishing Business Canvas
FF	Forschungsfrage
FSC	Forest Stewardship Council
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GOTS	Global Organic Textile Standard
GG	Gründungsgarage
GM	Geschäftsmodell
IOM	International Organization for Migration
IPA	Intellectual Property Analytics
JOBM	Journal of Business Models
KA	Key Activities
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KP	Key Partners
KR	Key Resources
MOOC	Massive Open Online Course
MVP	Minimum Viable Product
NDA	Non-disclosure Agreement
NGO	Non-governmental Organization
NH	Nachhaltigkeit

NPD	New Product Development
PDA	Personal Digital Assistant
PET	Polyethylenterephthalat
PSS	Product-Service Systems
RFID	Radio Frequency Identification
R\$	Revenue Streams
SaaS	Software as a Service
SBC	Sustainable Business Canvas
SBM	Sustainable Business Model
SE	Sustainable Entrepreneurship
SEO	Search Engine Optimization
TBL	Triple-Bottom-Line
TLBMC	Triple Layered Business Model Canvas
UFO	Unternehmensführung und Organisation
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
USP	Unique Selling Proposition
VCa	Value Capture
VCr	Value Creation
VDe	Value Delivery
VP	Value Proposition
WCED	World Commission on Environment and Development

1 Einleitung

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit mit dem Titel „*Ermittlung von Nachhaltigkeitsaspekten in Geschäftsmodellen von Startups – Analyse von Gründungsprojekten der Gründungsgarage Graz*“ beschäftigt sich mit den Themen (*nachhaltige*) Geschäftsmodelle (GMs) und (*nachhaltiges*) Entrepreneurship.

Dieses einleitende Kapitel gibt einen Überblick, indem die Ausgangslage und die Zielsetzung der Arbeit beschrieben, die zwei Forschungsfragen herausgehoben und abschließend die Gliederung der Arbeit erläutert werden.

1.1 Ausgangslage

Die Relevanz von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit (NH) in Bereichen des täglichen Lebens - wie Mobilität, Ernährung oder Bekleidung/Fashion – ist aktuell im Steigen begriffen. Der Wandel des Bewusstseins der Gesellschaft und die rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen durch nationale wie internationale Gesetzgebungen, die stets mehr NH einfordern, führen bei vielen Unternehmen zum Überdenken der derzeitigen Unternehmensstrategie. Für eine nachhaltige Unternehmensstrategie ist es essenziell, dass die eigene Wertschöpfungskette bis ins Detail analysiert und verstanden wird. Eine falsche Strategie führt dazu, dass die Umsetzung von NH kostenintensiv ist und gleichzeitig bestenfalls einen marginalen Nutzen liefert. Durch die richtige Strategie und das dahinterstehende GM ist es einerseits möglich den Marktanforderungen gerecht zu werden und andererseits auch Marktvorteile zu generieren. (vgl. Beckmann, 2019)

Die Entwicklungen der fernen Zukunft werden in sogenannten Megatrends formuliert und haben in allen drei Dimensionen der NH (ökonomisch, ökologisch und sozial) einen langfristigen Einfluss auf Unternehmen. NH spielt für eine wachsende Anzahl an Unternehmen eine bedeutende Rolle, da diese erkannt haben, dass NH neben ökologischem und/oder sozialem Mehrwert (für den Kunden) auch Vorteile für das Unternehmen und dessen Erfolg mit sich bringt. Unternehmen, die nachhaltig agieren, haben oftmals eine ausgeprägtere Kundenbindung, da sich diese transparenter gegenüber den Kunden zeigen. Durch Ressourcenschonung kann das Unternehmen womöglich Kostensenkungen realisieren und gleichzeitig die positiven ökologischen Aspekte an die Kunden kommunizieren. Das Engagement eines Unternehmens hinsichtlich NH kann den potenziellen Kunden durch Zertifizierungen (z. B. FSC-, GOTS-Siegel, Blauer Engel) aufgezeigt werden. (vgl. Krysz, 2017, S. 45; Kunze, 2017)

Nun wird der Begriff Startup aufgegriffen und erörtert, was unter einem Startup zu verstehen ist. Der Deutsche Startup Monitor (DSM) wird nunmehr seit 2013 jährlich vom Bundesverband Deutsche Startups e. V. herausgegeben und liefert interessante Fakten

rund um die stetig wachsende Startup-Branche in Deutschland und bietet daher einen guten Einstieg in die Thematik.

Die Autoren des aktuellen DSM definieren ein Startup, um dieses klar von klassischen Existenzgründungen abgrenzen zu können, wie folgt: (Kollmann et al., 2018, S. 8)

- „Startups are younger than 10 years and
- have (or strive for) a significant employee/sales growth and/or
- are (highly) innovative in their products/services, business models and/or technologies.“

Charakteristisch für ein Startup ist, dass (i) ein *spezieller Unternehmergeist*, (ii) die für diese Mentalität erforderlichen *flachen Hierarchien*, (iii) eine *sehr ausgeprägte Innovationskraft* und (iv) *innovative Geschäftsfelder*, die ein hohes und schnelles Unternehmenswachstum versprechen, vorliegen. (vgl. Bogott, 2017, S. 11-13)

„Ein Startup ist nicht einfach die kleinere Version eines großen Unternehmens. Ein Startup ist eine temporär existierende Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren, nachhaltigen, profitablen Geschäftsmodell.“
(Blank et al., 2015, S. XXI)

Der DSM 2018 zeigt, dass die DSM-Startups vorrangig im Bereich „*Software as a Service*“ (SaaS), Softwareentwicklung und anderen digitalen Dienstleistungen gegründet werden. Über zwei Drittel der DSM-Startups basieren somit auf einem digitalen GM. Neben den ökonomischen Zielen verfolgt zirka ein Drittel der DSM-Startups Zielsetzungen in den Bereichen „*Green Economy*“ und „*Social Entrepreneurship*“. Für die DSM-Startups sind somit auch die umweltspezifischen und sozialen Themen von hoher Bedeutung, wobei es lt. DSM 2018 jedoch eine gewisse Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit der NH eines GM und der tatsächlich in den GMs der DSM-Startups umgesetzten NH gibt. Für ausführlichere Daten hierzu sei auf Abb. A.1 bis Abb. A.3 sowie den DSM 2018 verwiesen. (vgl. Kollmann et al., 2018, S. 26-54)

Ein Startup beginnt mit einem sehr begrenzten Wissen über seine zukünftigen Kunden in einem iterativen Prozess sein GM zu entwickeln und validieren. Dabei helfen den Startups z. B. der *Lean Startup-Ansatz* von Ries (2014), das *Business Model Canvas* (BMC) nach Osterwalder & Pigneur (2011) sowie das *Startup Owners Manual* von Blank et al. (2015). Ein Kurswechsel im GM eines Startups, auch Pivot genannt, ist insbesondere in den Frühphasen des Bestehens eines Unternehmens nichts Außergewöhnliches. (vgl. Blank et al., 2015, S. XXI-20)

GMs sind Werkzeuge, die von Entrepreneuren in Startups sowie von Entscheidungsträgern in etablierten Unternehmen genutzt werden, um das Unternehmen aufzubauen und zu entwickeln. Nachhaltige GMs genießen einen guten Ruf, stellen eine aussichtsreiche Basis für nachhaltige Unternehmensgründungen dar und sind sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wirtschaft ein wesentlicher Bestandteil für nachhaltige Entwicklungen (vgl.

Lüdeke-Freund, 2018). Auf GMs und wodurch sich nachhaltige GMs auszeichnen, wird in dieser Arbeit ein besonderes Augenmerk gelegt.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel dieser Arbeit ist durch eine Literaturrecherche einen Überblick über die Theorie der (nachhaltigen) GMs sowie des (nachhaltigen) Entrepreneurships zu geben. Zudem wurden ausgewählte Startups der Gründungsgarage (GG) Graz des Volume XI und XII mittels eines Interviewleitfadens interviewt, um die daraus gewonnenen Informationen bzw. Daten im Anschluss analysieren zu können. Die erlangten Ergebnisse sollen außerdem einer wissenschaftlichen Publikation beim Journal of Business Models (JOBM) dienen.

Die GG ist ein im Jahr 2013 ins Leben gerufener akademischer Startup Accelerator, der einer Zusammenarbeit der Karl-Franzens-Universität Graz und der Technischen Universität Graz entsprungen ist (vgl. Gründungsgarage, 2019). Unter solchen Acceleratoren sind Institutionen zu verstehen, die in einem gewissen Zeitraum mittels Coaching und Unterstützungsleistungen versuchen eine rasche Weiterentwicklung von Startups zu erreichen. Als Gegenleistung erhalten sie oftmals einen Unternehmensanteil am Startup, wodurch die Acceleratoren von den zukünftigen Erfolgen der Startups partizipieren. (vgl. Kollmann, 2016, S. 110) Studierende und Wissenschaftler aller steirischen Hochschulen können sich mit ihren innovativen Geschäftsideen für die GG, die jedes Semester für eine limitierte Teilnehmeranzahl von maximal zehn Startups angeboten wird, bewerben. Die teilnehmenden Startups werden ein Semester lang bei der Weiterentwicklung ihrer GMs u. a. durch Mentoren aus der Wirtschaft unterstützt. (vgl. Gründungsgarage, 2019)

Die zentrale Herausforderung für NH-orientierte Startups ist die Beibehaltung der Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Steigerung des ökologischen und/oder sozialen Nutzens zur Schaffung nachhaltiger GMs bzw. „Sustainable Business Models“ (SBMs) (vgl. Austin et al., 2006; Allen & Malin, 2008; Hockerts & Wüstenhagen, 2010). Zudem kämpfen Startups mit hohen Unsicherheiten bei der Markteinführung sowie mit potenziellen Verfügbarkeitsproblemen bei kritischen Ressourcen (vgl. Hall et al., 2010; Bocken, 2015). Die Erfahrungslücke bei der effektiven Entwicklung von GMs führt oftmals zur Anwendung eines „Trail-and-Error“-Ansatzes in der Anfangsphase von Startups (vgl. Sosna et al., 2010).

Laut Ritala et al. (2018) sind weiterführende Untersuchungen bezüglich der GM-Entwicklung erforderlich und es besteht darüber hinaus auch der Bedarf für die Identifikation der relevanten Treiber für die Integration von NH-Aspekten in GMs (vgl. Rauter et al., 2017).

Die folgenden zwei Forschungsfragen (FFs) beziehen sich auf die Anfangsphasen der GM-Entwicklung von Startup-Projekten der GG:

- *What BM elements incorporate aspects of sustainability during the early phases of start-up projects?* (FF 1)
- *What drives the development of sustainability aspects in BMs during the early phases of start-up projects?* (FF 2)

Vergegenwärtigt man sich die angeführte Definition für Startups, so ist unter Berücksichtigung von Tab. 3.2, welche unter anderem den aktuellen Status des Startups beinhaltet, der folgende Entschluss nachvollziehbar. Für diese Arbeit werden in weiterer Folge die Teilnehmer der GG nicht mehr als Startups bezeichnet, sondern als Startup-Projekt-Teams oder in der Kurzform als Teams.

1.3 Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht neben der *Einleitung* (Kapitel eins) aus einem *theoretischen Abschnitt* (Kapitel zwei) mit Grundlagen zu (nachhaltigen) GMs und (nachhaltigem) Entrepreneurship, dem *methodischen Vorgehen* (Kapitel drei), den gewonnenen *Ergebnissen der durchgeführten Studie* (Kapitel vier) sowie einer abschließenden *Diskussion* (Kapitel fünf).

Das *zweite Kapitel* behandelt die *theoretischen Grundlagen von GMs* und geht dabei auf den Ursprung und die Verbreitung des GM-Konzepts ein und liefert eine Gegenüberstellung von GM und Strategie. Es werden die unterschiedlichen GM-Konzepte thematisiert, wobei ein spezieller Fokus auf dem BMC liegt. Außerdem werden die bedeutsamsten Definitionen und Begriffserklärungen von SBMs angeführt, die Typologie beschrieben, die Herausforderungen und Besonderheiten von SBMs hervorgehoben und deren Entwicklungsinstrumente aufgezeigt. Der zweite Teil dieses Kapitels greift die *theoretischen Grundlagen des Entrepreneurships* auf und behandelt die wichtigsten Definitionen und Begriffserklärungen sowie den Ursprung und die Bedeutung des Entrepreneurships. Darüber hinaus werden die Kernbausteine des Entrepreneurships erläutert und abschließend der Begriff nachhaltiges Entrepreneurship erörtert.

Das *dritte Kapitel* geht näher auf die angewandte Methodik ein. Hierzu wird zwischen der Datenselektion, -erfassung und -analyse unterschieden. Im Rahmen der *Datenselektion* wird das Purposive Sampling nach Flick (2011) aufgegriffen und erläutert. Der Abschnitt über *Datenerfassung* liefert Informationen zum Interviewleitfaden, zur Durchführung des Interviews sowie der Transkription des Datenmaterials. Abgeschlossen wird das dritte Kapitel mit der *Datenanalyse*, in welcher die durchgeführte qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring & Fenzl (2014) eingehend erörtert wird.

Das *vierte Kapitel* beinhaltet die *Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse*, welche auf die identifizierten NH-Aspekte in den GM-Elementen und die Treiber für NH-Aspekte im GM eingeht, und eine *Diskussion der Ergebnisse*.

Im abschließenden *fünften Kapitel* werden die *Limitationen der Studie* aufgezeigt und ein *Ausblick* auf weiterführende Möglichkeiten gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel liefert eine Einführung in die theoretischen Grundlagen der GMs sowie des Entrepreneurships und greift hierfür zuerst für GMs und anschließend für das Entrepreneurship die wesentlichen Theoriestandpunkte auf.

2.1 Geschäftsmodelle

Dieses Unterkapitel gibt einen Einblick in die Thematik der GMs und befasst sich mit dem Ursprung und der Verbreitung des GM-Konzepts, einer Gegenüberstellung von GM und Strategie, den Konzepten von GMs sowie abschließend mit nachhaltigen GMs bzw. SBMs.

2.1.1 Ursprung und Verbreitung des Geschäftsmodell-Konzepts

Der Ausgangspunkt des GM-Konzepts ist bisher nicht stichhaltig belegt und mehrere Autoren unterschiedlicher Disziplinen wollen sich für die Einführung dieses Konzepts verantwortlich zeigen. Peter Drucker (1954) leistete in den 1950er Jahren wesentliche Vorarbeit in Bezug auf den Begriff des GM und lieferte mit dem Begriff „*logic of business*“ einen Vorgänger des heutigen GM-Konzepts. (vgl. Bieger & Reinhold, 2011, S. 14)

Das GM-Konzept wird von Ökonomen jedoch als wesentlich älter erachtet. Durch die erste industrielle Revolution (Ende des 18. Jahrhunderts/Anfang des 19. Jahrhunderts) waren Unternehmen in der Lage ihre innovativen Herstellungsprozesse durch die entstehenden Fabriken zu optimieren. Als eine Folge der neuen Herstellungsmöglichkeiten, Arbeitsteilung, Arbeitsspezialisierung und der Massenproduktion heterogener Produkte entstanden neue GMs, die aufgrund der geringeren Kosten zu günstigeren Produkten führten. Die zweite industrielle Revolution (spätes 19. Jahrhundert/Anfang des 20. Jahrhunderts) führte infolge des Ersetzens der knappen Arbeitskräfte durch Maschinen zur Massenproduktion von homogenen Gütern. (vgl. Baden-Fuller & Morgan, 2010, S.159f)

Der Begriff GM stammt aus der *Wirtschaftsinformatik* (der 1970er Jahre). Er ist dort ein gebräuchlicher Ausdruck bei der Entwicklung von Informationssystemen sowie dem „Business Process Engineering“ und stellt das Resultat der Geschäftsmodellierung dar. Durch die „*New Economy*“ bzw. „*Digital Economy*“ – ein markanter Kulturwandel Mitte der 1990er Jahre (vgl. Feng et al., 2001) durch das Aufkommen des Internets (vgl. Zott et al., 2011, S. 1022) – erlangte der Begriff GM auch in der Betriebswirtschaftslehre Bekanntheit. (vgl. Becker, 2011, S. 11f)

Ghaziani und Vetresca (2005) haben in der Zeitspanne von 1975 bis 2000 mehr als 500 Abstracts von Journalbeiträgen hinsichtlich der Nutzung des Begriffs GM sowie die damit

assoziierten Bedeutungen analysiert und festgestellt, dass mit den GMs unterschiedliche Bedeutungen – nämlich die Notationen (i) *Geschäftsmodellierung* (Computer/Systems Modeling), (ii) *Wertschöpfung und -schaffung* (Value Creation) und (iii) *Ertragsmodell* (Revenue Model) – verbunden wurden. Die Verbreitung der Bedeutung, die mit den jeweiligen GMs verbunden wurde, hat sich mit der Zeit verändert und bis heute hat sich keine einheitliche Definition für den Begriff des GM herausgebildet. (vgl. Ghaziani & Vetresca, 2005)

Abb. 2.1 zeigt die Häufigkeit des Begriffs GM bzw. „*Business Model*“ (BM) und von drei verwandten Managementbegriffen in den untersuchten Abstracts von wissenschaftlichen Artikeln und Fachliteratur im Zeitraum von 1975 bis 2005. Die Verläufe der Schlüsselwörter „*Business Plan*“ und „*Business Strategy*“ zeigen einen Anstieg ab Mitte der 1980er Jahren, aber mit einem bedeutend geringeren Gradienten wie ihn der Begriff BM ab Mitte der 1990er Jahren ausweist. Besonders erwähnenswert ist die Steigerung beim BM im Zeitraum von 1995 bis 2000 und auch das Überwiegen der anderen Schlüsselwörter ab dem Jahre 1999. (vgl. Ghaziani & Vetresca, 2005, S. 541f)

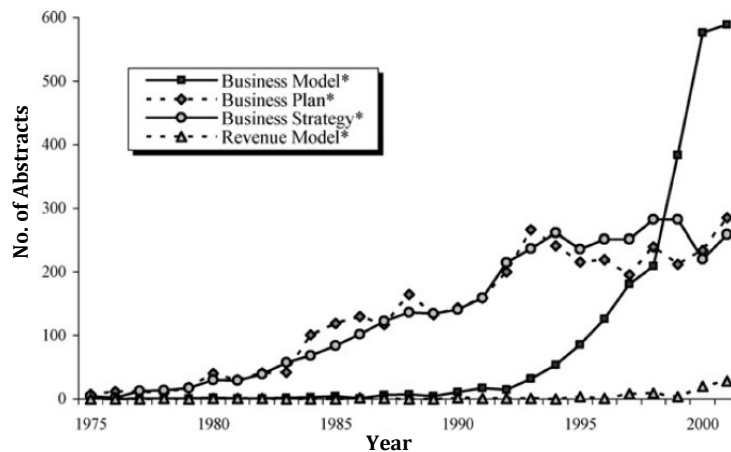


Abb. 2.1: Häufigkeit des Begriffs GM, 1975-2000 (Ghaziani & Vetresca, 2005, S. 541)

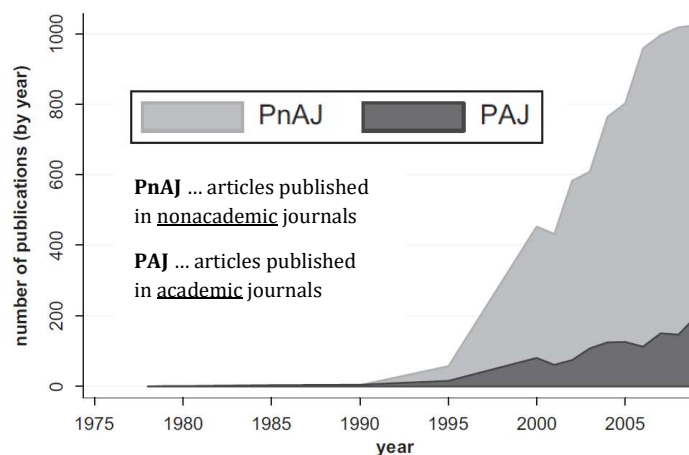


Abb. 2.2: GM-Publikationen im Bereich Business/Management (Zott et al., 2011, S. 1023)

Zott et al. (2011) führten eine ähnliche Analyse wie Ghaziani und Vetresca (2005) durch, aber nutzten die EBSCOhost-Datenbank, unterschieden akademische von journalistischen Artikeln und erweiterten den Zeithorizont ihrer Studie auf Dez/2009 – siehe Abb. 2.2.

Übereinstimmend mit der Tendenz aus Abb. 2.2 halten Ritter & Lettl (2018, S. 1) fest, dass sich in den letzten Jahren ein großes Interesse der Wissenschaft an der Thematik der GMs entwickelt hat. Zott et al. (2011) halten für zukünftige Forschungen an GMs folgende relevanten Eckpunkte fest: (i) *exakte Formulierung und Definition des angewandten GM-Konzepts* und (ii) mehr Klarheit über den theoretischen *Aufbau von GMs*, dessen *Vorläufer* und die *Konsequenzen* sowie den *Funktionsmechanismus*. Darüber hinaus postulieren weitere Autoren (z. B. Schneider & Spieth, 2013; Spieth et al., 2014; Schaltegger et al., 2016; Wirtz et al., 2016) in ihren Artikeln die erforderlichen Forschungsschwerpunkte zukünftiger wissenschaftlicher Publikationen in diesem Themenbereich.

2.1.2 Geschäftsmodell versus Strategie

Der Begriff GM ist eine heikle Bezeichnung, da er beides – GM und Strategie – oder nichts von beidem bedeuten kann. Grundsätzlich kann er aber als Brücke zwischen der Unternehmensstrategie und dem Tagesgeschäft, wie auch Abb. 2.3 zeigt, betrachtet werden. (vgl. Savolainen, 2018)

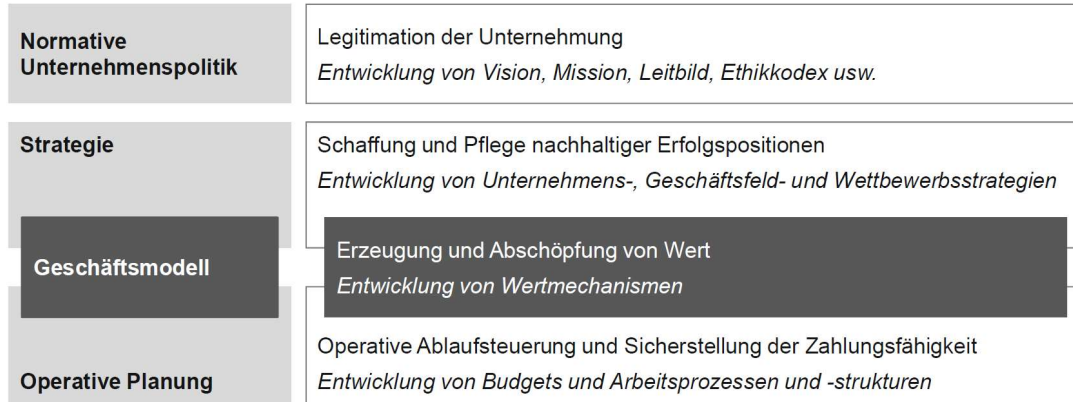


Abb. 2.3: Planungshierarchie im St. Galler Managementmodell (Bieger & Reinhold, 2011, S. 26)

Die Aussagen von Magretta (2002) und Porter (2001) unterstreichen die Problematik bei der Trennung zwischen den Begriffen GM und Strategie:

„Today, business model and strategy are among the most sloppily used terms in business; they are often stretched to mean everything – and end up meaning nothing. But as the experience of companies like Dell and Mal-Mart show, these are concepts of enormous practical value.“ (Magretta, 2002, S. 92)

„The definition of a business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company. Generating revenue is a far cry from creating economic value...“
 (Porter, 2001, S. 73)

Für die zwei Begriffe GM und Strategie existiert eine Vielzahl von Definitionen, wobei hier exemplarisch jeweils eine Formulierung herausgegriffen sei:

Business models are „stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker’s age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic value that explains how we can deliver value to the customers at an appropriate cost?“ (Magretta, 2002, S. 4)

„Strategy is a firm’s contingent plan as to the business model it will use.“
 (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, S. 204)

Seddon & Lewis (2003) zeigen die Verknüpfung zwischen GM und Strategie auf, wie auch Abb. 2.4 zeigt. Ein GM stellt ein abstraktes Abbild eines gewissen Aspekts einer Unternehmensstrategie dar. Basierend auf der Unternehmensstrategie können unlimitiert viele GMs erstellt werden, wobei ein GM auch von mehreren Unternehmen angewandt werden kann. Im Gegensatz dazu ist die Strategie individuell auf nur ein Unternehmen ausgerichtet. (vgl. Seddon & Lewis, 2003, S. 238)

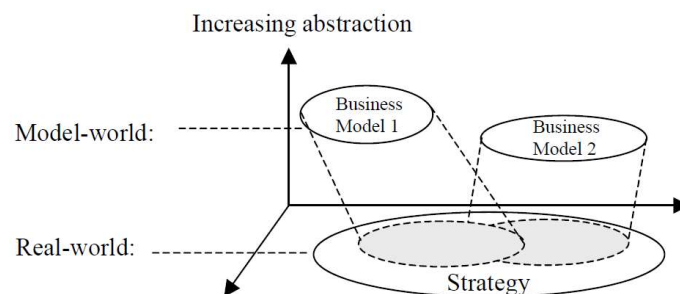


Abb. 2.4: Zusammenhang zwischen GM und Strategie (Seddon & Lewis, 2003, S. 238)

Begibt man sich in die Position eines außenstehenden Beobachters, so ist das GM meist in weiten Teilen erfassbar und als Konsequenz dessen auch in gewissem Ausmaß kopierbar (vgl. Teece, 2010), wohingegen die Strategie lediglich in sehr durchschaubaren Situationen zur Gänze erfassbar ist (vgl. Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Zott et al. (2011) haben drei Verknüpfungen zwischen GM und Strategie identifiziert: (i) die „Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens“, (ii) die „Unternehmensleistung“ und (iii) das „GM als Quelle für einen Wettbewerbsvorteil“. GMs nutzen die Strategie, welche Zielvorgaben enthält, als Bezugsrahmen und Ausgangspunkt um die Kundenbedürfnisse zu erfül-

len und Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (vgl. Schallmo, 2013, S. 40f).

Abschließend stellt Tab. 2.1 GM und Strategie hinsichtlich deren Orientierung, Zielsetzung und Inhalt gegenüber.

	Geschäftsmodell (GM)	Strategie
<i>Orientierung</i>	Kunden	Wettbewerb
<i>Zielsetzung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • GM-Elemente so miteinander kombinieren, dass das GM schwer imitierbar ist • GM-Elemente sollen sich gegenseitig verstärken, um Wachstum zu erzielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Absicherung eines Wettbewerbsvorteils • Differenzierung gegenüber Wettbewerbern
<i>Inhalt</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung, wie Unternehmensaktivitäten und Unternehmenselemente zusammenwirken, um Strategien umzusetzen • Grundlogik eines Unternehmens • Beschreibung, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird und wie dieser Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt • Nutzen ermöglicht Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, Festigung von Kundenbeziehungen und Erzielung eines Wettbewerbsvorteils 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanalysen und -planungen • Festlegung, welche Position im Markt erzielt werden soll • Erarbeitung unterschiedlicher GM-Optionen

Tab. 2.1: Unterschiede von GM und Strategie (Schallmo, 2013, S. 43)

2.1.3 Konzepte von Geschäftsmodellen

Zur Entwicklung eines Verständnisses für die Bestandteile eines GM, die GM-Elemente, wird in diesem Abschnitt ein Einblick in vorhandene GM-Ansätze gegeben und das für diese Arbeit herangezogene Konzept – das BMC – detaillierter erläutert. Um auch zwischen den GM-Ebenen unterscheiden zu können, sei hier auf die Einteilung nach Osterwalder et al. (2005, S. 5f) verwiesen:

- *GM-Konzepte*: Ebene besteht aus der Definition des GM, was ihm zugerechnet wird sowie die in einem GM enthaltenen GM-Elemente
- *GM-Typen*: Ebene behandelt GM-Muster (vgl. Gassmann et al., 2017)
- *Existierende GM*: Ebene beschreibt konkrete GMs aus der Realität

Osterwalder et al. (2005) ordnen die GM-Konzepte und GM-Typen einer *generischen Ebene* und die real existierenden GMs einer *spezifischen Ebene* zu. Neben Osterwalder et al. (2005) beziehen sich auch andere Autoren, Wirtz (2010, S. 70-73) und Schallmo (2014, S. 14-16), auf die generische und spezifische Ebene, jedoch werden je nach Autor unterschiedlich viele Sub-Ebenen zugewiesen und verschiedene Schwerpunkte gelegt.

2.1.3.1 Generelle Geschäftsmodell-Konzepte

Die Literatur liefert keine einheitliche Anschauung, welche Eigenschaften bezeichnend für ein GM sind und aus welchen Elementen ein GM zu bestehen hat.

Lindgardt et al. (2009) sind der Ansicht, dass ein GM aus zwei wesentlichen Elementen, der „*Value Proposition*“ und dem „*Operating Model*“, besteht und sich diese wiederum aus drei Subelementen zusammensetzen, wodurch sich in Summe sechs Dimensionen ergeben. Die Value Proposition geht der Frage nach – Was biete ich wem an? – und orientiert sich bei der Beantwortung an den drei Dimensionen: (i) *Zielsegmente (Target Segments)* (ii) *Produkt- oder Serviceangebot (Product or Service Offering)* und (iii) *Erlösmodell (Revenue Model)*. Das Operating Model greift die Frage auf – Wie können wir gewinnbringend unsere Produkte/Dienstleistungen erstellen/erbringen? – und betrachtet dabei die anderen drei Dimensionen: (iv) *Wertschöpfungskette (Value Chain)*, (v) *Kostenmodell (Cost Model)* und (vi) *Organisation (Organization)*. (vgl. Lindgardt et al., 2009, S. 1f)

Der wertbasierte GM-Ansatz von Bieger & Reinhold (2011), welcher in Abb. 2.5 dargestellt ist, legt auch sechs Dimensionen fest: (i) das *Leistungskonzept (Value Proposition)*, (ii) das *Wertschöpfungskonzept (Value Creation)*, (iii) die *Kanäle (Value Communication and Transfer)*, (iv) das *Ertragsmodell (Value Capture)*, (v) die *Wertverteilung (Value Dissemination)* und (vi) das *Entwicklungskonzept (Value Development)*. Voraussetzung für diesen wertbasierten GM-Ansatz ist, dass der vorrangige Zweck stets die Erstellung von monetären sowie nicht-monetären Werten hinsichtlich der Anspruchsgruppen eines Unternehmens ist. (vgl. Bieger & Reinhold, 2011, S. 31f)

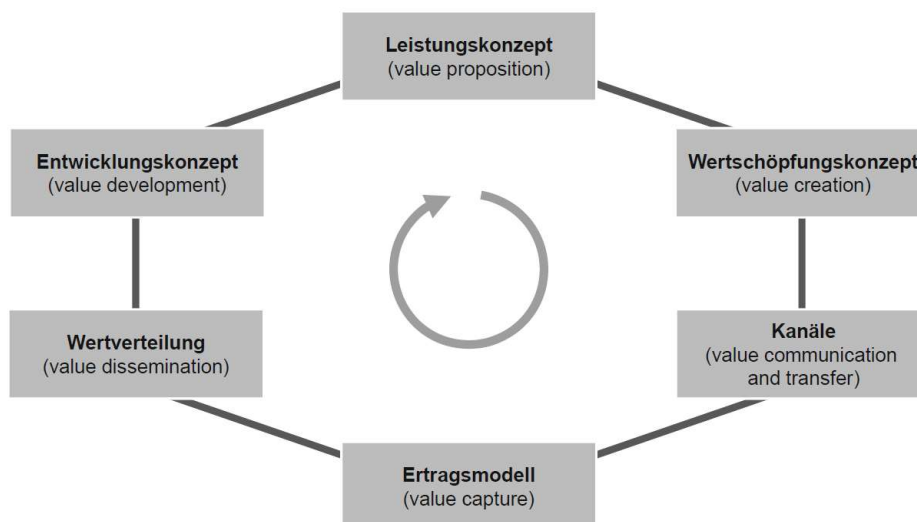


Abb. 2.5: Der wertbasierte GM-Ansatz (Bieger & Reinhold, 2011, S. 33)

Zott & Amit (2010) beschreiben das GM als Aktivitäten-System und haben für dessen Aufbau drei „*Design Elements*“ – Inhalt, Struktur und Steuerung – sowie vier „*Design Themes*“ – Neuartigkeit, Lock-in, Komplementarität und Effizienz – festgelegt.

Osterwalder (2004, S. 43) definiert in seiner Dissertation ein GM über die vier Bereiche (i) *Product*, (ii) *Customer Interface*, (iii) *Infrastructure Management* und (iv) *Financial Aspects*, welche er darüber hinaus in neun Elemente unterteilt. Dies stellt die Grundlage des von Osterwalder & Pigneur (2011) entwickelten BMC dar, welches dem Anwender ermöglicht auf nur einer Seite die Verbindungen zwischen den einzelnen Elementen zu visualisieren. Genau diese Visualisierung des GM ist von zentraler Rolle, um das Verständnis des jeweiligen GM zu steigern (vgl. Stähler, 2014, S. 124). Da für die vorliegende Arbeit das von der GG vorgegebene BMC eine besondere Bedeutung hat, wird in Kapitel 2.1.3.2 noch detaillierter darauf eingegangen.

Neben den oben bereits kurz beschriebenen Ansätzen für GM-Elemente stellt Schallmo (2014, S. 21f) noch die Ansätze weiterer Autoren vergleichend in Tab. B.1 (siehe Anhang) gegenüber um ein einheitliches Formulierungsraster zu erhalten. Durch die Vereinigung der verschiedenen Ansätze hat sich gezeigt, dass man die GMs über 15 GM-Elemente beschreiben kann (vgl. Schallmo, 2014, S. 21).

2.1.3.2 Das Business Model Canvas

Das BMC ist für diese Arbeit von großer Relevanz, da einerseits die untersuchten Teams im Zuge der GG zum Zeitpunkt BMx1 (siehe Abb. 3.1) selbst ein BMC erstellen mussten und andererseits – noch zentraler – auch bei der Ermittlung der NH-Aspekte in den GMs der Teams dem BMC eine bedeutende Rolle zukommt. Daher wird in diesem Kapitel auf das BMC nach Osterwalder & Pigneur (2011), welches in Abb. 2.6 dargestellt ist, umfangreich Bezug genommen.

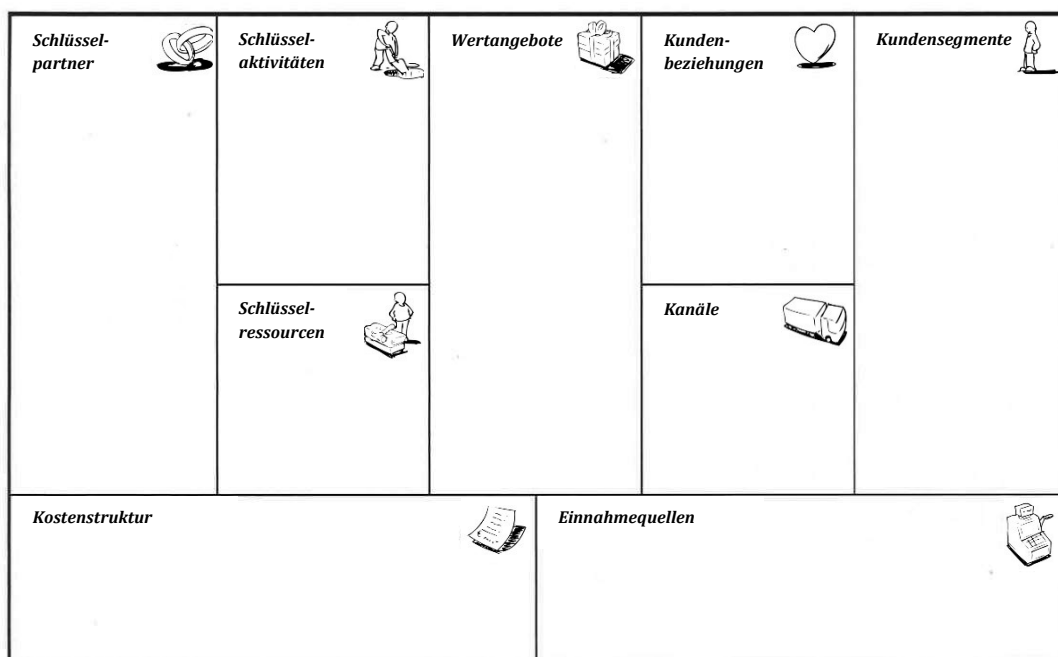


Abb. 2.6: Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 48)

Beim BMC, welches heutzutage de facto sehr oft angewandt wird (vgl. Ahrend, 2016, S. 14), unterscheiden Osterwalder & Pigneur (2011) die neun Elemente: (i) *Kundensegmente*, (ii) *Wertangebote*, (iii) *Kanäle*, (iv) *Kundenbeziehungen*, (v) *Einnahmequellen*, (vi) *Schlüsselressourcen*, (vii) *Schlüsselaktivitäten*, (viii) *Schlüsselpartnerschaften* und (ix) *Kostenstruktur*. Diese neun Elemente beschreiben ein GM umfassend und weisen untereinander Abhängigkeiten auf (vgl. Ahrend, 2016, S. 14), welche das BMC zu einem „lebenden Dokument“ werden lassen, das sich stetig verändert und den Gegebenheiten anpasst. Nun wird auf jedes dieser neun Elemente genauer eingegangen:

a. Kundensegmente, Customer Segments (CS):

Die Kunden bilden das Zentrum bzw. den Ausgangspunkt eines GMs. Im GM-Element CS werden die Kunden segmentiert, um Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen bzw. Eigenschaften in den jeweiligen Kundensegmenten zu bündeln. Dadurch kann eine optimale Erfüllung der Kundenbedürfnisse erreicht werden. Als Beispiele für Arten von Kundensegmenten seien der Massenmarkt, Nischenmärkte, segmentierte Märkte, diversifizierte Märkte und Multi-Sided-Märkte genannt. Das Unternehmen muss sich im Klaren sein, welche Kundensegmente von Bedeutung sind und welche ignoriert werden sollen. (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 24f)

b. Wertangebote, Value Propositions (VP):

Das Element VP ist die Gesamtheit von Produkten und/oder Dienstleistungen, die für das jeweilige Kundensegment einen Nutzen stiften bzw. einen Mehrwert bieten und ein Alleinstellungsmerkmal bzw. eine Unique Selling Proposition (USP) darstellen. Der Nutzen bzw. Mehrwert liegt darin, dass sich für den Kunden ein Problem löst oder ein Bedürfnis befriedigt wird. Die VP ist ausschlaggebend dafür, ob sich ein potentieller Kunde für oder gegen ein Unternehmen entscheidet. Der Mehrwert für den Kunden kann quantitativer (z. B. Preis, Leistungsgeschwindigkeit) oder qualitativer Art (z. B. Gestaltung, Kundenerfahrung) sein. Aspekte für die Beeinflussung des Nutzenversprechens sind beispielsweise Neuheit (innovative Produkte, z. B. durch neue Technologien), Leistung (leistungsfähigere Produkte/Dienstleistungen), Anpassung an Kundenwünsche, die Arbeit erleichtern (dem Kunden helfen), Design, Marke/Status, Preis, Kostenreduktion (für den Kunden), Risikominderung (für den Kunden), Verfügbarkeit (von zuvor nicht zugänglichen Produkten/Dienstleistungen) und Bequemlichkeit/Anwenderfreundlichkeit. (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 26-29)

c. Kanäle, Channels (CH):

Wie die (mitunter segmentierten) Kundengruppen angesprochen werden um das bzw. die Nutzenversprechen zu kommunizieren, wird im Element CH beschrieben. Der Kundenkontakt erfolgt über Kommunikations-, Vertriebs- und Verkaufskanäle, welche fünf Funktionen, die sogenannten Kanalphasen, erfüllen: (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 30f)

- Lenkung der Aufmerksamkeit der Kunden auf die angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen
- Unterstützung des Kunden bei der Beurteilung der VP eines Unternehmens
- Kauf spezifischer Produkte und/oder Dienstleistungen dem Kunden anbieten
- Unterbreitung eines Wertangebots
- Betreuung des Kunden nach dem Kauf (Aftersales-Service)

Ein Kanal kann eine, mehrere oder alle Kanalphasen abdecken. Bei den Kanaltypen wird zwischen eigenen Kanälen (z. B. Verkaufsabteilung, Internetverkauf, eigene Filialen) und Partnerkanälen (z. B. Partnerfilialen, Großhändler) sowie zwischen direkten und indirekten Kanälen unterschieden. Ein Unternehmen muss zwischen den einzelnen Kanaltypen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen abwägen und sich für die richtige Mischung festlegen. (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 30f)

d. Kundenbeziehungen, Customer Relationships (CR):

Das Element CR zeigt die Verhältnisse vom Unternehmen zu den jeweiligen Kundensegmenten auf. Es kann zwischen folgenden Kategorien von Kundenbeziehungen differenziert werden: (i) persönliche Unterstützung, (ii) individuelle persönliche Unterstützung, (iii) Selbstbedienung, (iv) automatisierte Dienstleistungen, (v) Communities und (vi) Mitbeteiligung (des Kunden). Eine Kombination der obigen Kategorien von Kundenbeziehungen ist auch möglich. Die Hauptmotive für Kundenbeziehungen sind die Kundenakquise, -pflege und die Verkaufssteigerung. (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 32f)

e. Einnahmequellen, Revenue Streams (R\$):

In diesem Element des BMC, den R\$, geht es um die Einnahmen aus dem jeweiligen Kundensegment, die das Unternehmen generieren kann. Das Unternehmen kann eine oder mehrere Einnahmequellen für jedes Kundensegment hervorbringen. Bei der Preisgestaltung wird zwischen den zwei Haupttypen Festpreisen und variablen Preisen unterschieden. Die Art der Einnahmequelle wird in die einmaligen und die wiederkehrenden Einnahmen unterteilt. Einnahmequellen können u. a. aus folgenden Aspekten resultieren: (i) Verkauf von Wirtschaftsgütern, (ii) Nutzungsgebühr, (iii) Mitgliedsgebühr, (iv) Verleih, Vermietung bzw. Leasing, (v) Lizenzen, (vi) Maklergebühren und (vii) Werbung. (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 34-37)

f. Schlüsselressourcen, Key Resources (KR):

Im Element KR werden die wichtigsten Ressourcen festgehalten, die notwendig sind um ein GM zu betreiben: (i) Wertangebote bzw. Nutzenversprechen erstellen, (ii) Märkte beliefern, (iii) Kundenbeziehungen managen und (iv) Einnahmen generieren. Bei den KR werden physische (z. B. Gebäude, Fahrzeuge, Vertriebsnetzwerke), intellektuelle (z. B. Firmenwissen, Patente, Copyrights), menschliche und finanzielle

Ressourcen (z. B. Bargeld, Kreditrahmen) unterschieden. (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 38f)

g. Schlüsselaktivitäten, Key Activities (KA):

Im Element KA werden die wichtigsten Aktivitäten festgehalten, die notwendig sind um ein GM zu betreiben: (i) Wertangebote bzw. Nutzenversprechen erstellen, (ii) Märkte beliefern, (iii) Kundenbeziehungen managen und (iv) Einnahmen generieren. Die KA werden kategorisiert in (i) die Herstellung von Produkten bzw. die Erstellung von Dienstleistungen, (ii) Aktivitäten zu Problemlösung (z. B. die Tätigkeiten von Beratungsunternehmen) und (iii) Aktivitäten in Bezug auf Plattformen bzw. Netzwerke, die eine KR des jeweiligen GM darstellen. (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 40f)

h. Schlüsselpartnerschaften, Key Partners (KP):

In diesem Element werden die Partnerschaften zu anderen Unternehmen aufgezeigt, die wesentlich für den Erfolg des GM sind. Motive für Unternehmen Partnerschaften einzugehen sind die Steigerung der Effizienz und Effektivität des GM (z. B. bestmögliche Verteilung der Ressourcen/Aktivitäten, Nutzung von Mengenvorteilen), die Reduktion von Risiken und Unsicherheiten und Vorteile in der Akquirierung von Ressourcen/Aktivitäten. Es werden die folgenden vier Arten von Partnerschaften unterschieden: (i) strategische Allianzen (zwischen Nicht-Wettbewerbern), (ii) Coopetition (strategische Partnerschaft zwischen Wettbewerbern), (iii) Joint Ventures (zur Akquise neuer Geschäfte) und (iv) Käufer-Anbieter-Beziehungen (zur Erhöhung der Versorgungssicherheit). (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 42f)

i. Kostenstruktur, Cost Structure (C\$):

Das Element C\$ umfasst sämtliche anfallenden Kosten, die sich im Zuge der Ausführung des GM ergeben. Bei jedem GM sollte das Ziel sein die Kosten so gering wie möglich zu halten, wobei hier angemerkt werden muss, dass es GMs gibt, bei denen es essenziell ist auf Kostenminimierung zu achten. Generell ist bei der Kostenstruktur zwischen kostenorientierten und wertorientierten GMs zu unterscheiden. Kostenstrukturen können beispielsweise charakterisiert werden durch Fixkosten, variable Kosten, Mengevorteile (Economies of Scale) oder Verbundvorteile (Economies of Scope). (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 44f)

Für ein gemeinsames Verständnis über ein GM ist ein simples GM-Konzept, wie das BMC, anzuwenden. Das BMC kann eine einheitliche Sprache werden, um mit Leichtigkeit ein GM zu formulieren bzw. ein neues GM zu entwickeln. (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 19)

Clauss (2017, S. 389) fasst mehrere Elemente des BMC von Osterwalder & Pigneur (2011) zusammen und formuliert die drei nachstehenden Dimensionen:

- *Value Proposition (VP)*: beinhaltet die Elemente CS, VP, CH und CR
- *Value Creation (VCr)*: beinhaltet die Elemente KR, KA und KP

- *Value Capture (VCa)*: beinhaltet die Elemente R\$ und C\$

Remane et al. (2017, S. 5) gruppieren ebenfalls die Elemente des BMC von Osterwalder & Pigneur (2011) und unterscheiden ihrerseits die folgenden vier Dimensionen:

- *Value Proposition (VP)*: beinhaltet das Element VP
- *Value Delivery (VDe)*: beinhaltet die Elemente CS, CH und CR
- *Value Creation (VCr)*: beinhaltet die Elemente KR, KA und KP
- *Value Capture (VCa)*: beinhaltet die Elemente R\$ und C\$

Für das soeben beschriebene BMC von Osterwalder & Pigneur gibt es, um nachhaltigen GMs besser Rechnung tragen zu können, nachhaltige Varianten, auf welche in Kapitel 2.1.4.4 näher eingegangen wird.

2.1.4 Nachhaltige Geschäftsmodelle

Im Vergleich zu GMs schaffen, vermitteln und erfassen SBMs einen erweiterten Kundennutzen für ein Individuum sowie die Allgemeinheit (vgl. Glinik & Vorbach, 2019, S. 1). Unterschiedliche Studien zeigen die Auswirkungen von NH-Aspekten in den GMs auf den Unternehmenserfolg: Eine von Eccles et al. (2014) veröffentlichte Studie zeigt auf, dass Unternehmen, die aus freien Stücken ein SBM verfolgen, langfristig einen höheren Erfolg haben. Die Studie von Khan et al. (2016) zeigt eine wesentlich bessere finanzielle Performance für jene Unternehmen, die in den relevantesten Bereichen der jeweiligen Branche auf NH-Aspekte setzen.

Nach Dentchev et al. (2018, S. 696) wurde das Konzept von SBMs von Wissenschaftlern zwar kritisch diskutiert, aber es besteht weiterhin ein Bedarf an empirischen Nachweisen der Theorie sowie des Aufbaus von Wissen bzgl. SBMs. Lüdeke-Freund & Dembek (2017) haben ebenso festgestellt, dass die Entwicklung der Theorie zu SBM noch am Anfang steht.

2.1.4.1 Definitionen und Begriffserklärungen

Der Begriff NH bzw. nachhaltige Entwicklung ist charakterisiert durch eine hohe Komplexität. Die daraus resultierende Unberechenbarkeit solcher Systeme führt dazu, dass die Begriffsbestimmung nicht trivial ist. Weil der Begriff NH – „das Schlagwort der Stunde“ (Pufe, 2017, S. 23) – en vogue ist, besteht das Risiko, dass dieser zu einem Modebegriff verkommt. (vgl. Zimmermann, 2016, S. 2) Die Megatrends der NH – Klimawandel, Ressourcenverknappung und demografischer Wandel – erhöhen die Popularität der NH weiter (vgl. Pufe, 2017, S. 23) und erfordern GMs, die über das Generieren von ökonomischem Nutzen hinausgehen (vgl. Boons et al., 2013).

Der Begriff NH wurde wesentlich geprägt vom Bericht der „World Commission on Environment and Development“ (WCED) (1987) mit dem Titel „*Our Common Future*“, welcher auch unter dem Namen „*Brundtland Report*“ bekannt ist, und liefert eine anerkannte Definition von nachhaltiger Entwicklung:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährleistet, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als gegenwärtig lebende.“ (Hauff, 1987)

Während Zimmermann (2016, S. 3) die Begriffe NH und nachhaltige Entwicklung synonym verwendet, unterscheidet Pufe (2017, S. 43) diese und beschreibt, dass sich NH auf einen „*Zustand, Statik und Beständigkeit*“ bezieht und nachhaltiger Entwicklung hingegen die Merkmale „*Bewegung, Dynamik und Prozesscharakter*“ anhaften. Heutzutage stellt die in Abb. 2.7 dargestellte *Dreidimensionalität* – ökologische, ökonomische und soziale NH – die Grundlage für die NH-Betrachtungen dar, wobei allen drei Dimensionen bzw. „Säulen“ dieselbe Bedeutung zugeschrieben wird. Diese sollten möglichst ins Gleichgewicht gebracht werden, da Verbindungen und Abhängigkeiten untereinander bestehen. (vgl. Pufe, 2017, S. 99; Stubbs & Cocklin, 2008, S. 106ff; Bansal, 2002, S. 123) Das im Anschluss an die Rio-Konferenz 1992 entsprungene „*3-Säulen-Modell*“ wurde – wie Abb. 2.8 zeigt – zu einem *gewichteten Säulenmodell* entwickelt, wobei die Ökologie das Fundament darstellt und darauf die ökonomische, kulturelle und soziale Säule aufbauen. Die nachhaltige Entwicklung bildet abschließend das Dach des gewichteten Säulenmodells. Durch das gleichrangige Bestehen von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen kann ein Ziel relativ leicht von einem anderen Ziel ausgespielt werden. Im Kontext nachhaltiger Entwicklung sei auf die Unterscheidung von „*weak sustainability*“ und „*strong sustainability*“ verwiesen. (vgl. Stahlmann, 2008, S. 60f)

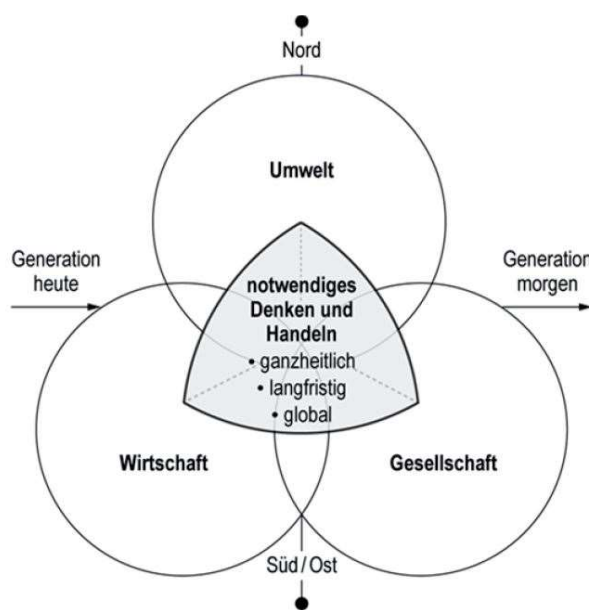


Abb. 2.7: Dreidimensionalität von NH (Pufe, 2017, S. 100)

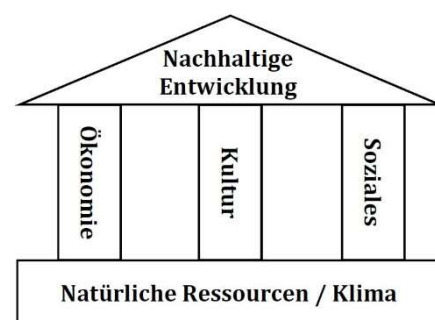


Abb. 2.8: Gewichtetes Säulenmodell der nachhaltigen Entwicklung (Stahlmann, 2008, S. 61)

Nach Elkington (1997) ist ein Unternehmen nachhaltig, wenn es der „Triple-Bottom-Line“ (TBL), d. h. (i) dem wirtschaftlichen Erfolg, (ii) der Umweltqualität und (iii) der sozialen Gerechtigkeit, gerecht wird.

„Ein nachhaltiges Geschäftsmodell umfasst als Abbildung der Kernlogik eines Unternehmens neben dem Nutzen für den Kunden, dem Weg der Ressourcen-transformation sowie den Austauschbeziehungen mit Kunden und Partnern auch die Ansätze für die Erreichung von ökologischem und sozialem Nutzen. Es zielt auf das Erreichen von ökonomischen Wertbeiträgen sowie von ökologischem und sozialem Mehrwert.“ (Ahrend, 2016, S.12)

Die SMBs richten sich entweder an die „Green Economy“ oder an die „Social Economy“, stellen eine weitere Gelegenheit dar sich gegenüber den Wettbewerbern zu differenzieren und erzeugen einen gesteigerten Nutzen für den Einzelnen, die Umwelt und die Gesellschaft. (vgl. Ahrend, 2016, S. 3-48; Täuscher & Abdelkafi, 2018)

2.1.4.2 Archetypen nachhaltiger Geschäftsmodelle

Die Literatur weist eine große Anzahl unterschiedlicher GM-Typologien auf, wobei sich diese Typologien meist nicht direkt auf NH beziehen. Bocken et al. (2014) haben eine Typologisierung von SBM-Archetypen publiziert, die in Abb. 2.9 dargestellt ist.

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Archetypes			Archetypes			Archetypes	
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/ environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/ solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialisation (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	Localisation	"Patient / slow capital" collaborations
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing			Responsible product distribution/ promotion	Home based, flexible working	
		Extended producer responsibility	Green chemistry					

Abb. 2.9: Archetypen von SBM (Bocken et al., 2014, S. 48)

Bocken et al. (2014) haben drei Gruppen – technologisch, sozial oder organisatorisch orientierte GMs – definiert, welchen acht GM-Archetypen zugeordnet sind, die durch 53 Beispiele untermauert werden.

2.1.4.3 Herausforderungen und Besonderheiten

Die Erstellung von SBMs geht mit der Lösung der dabei auftretenden Schwierigkeiten einher. Evans et al. (2017, S. 598f) formulieren in ihrer Publikation, wie Tab. 2.2 zeigt, die größten Herausforderungen und zeigen überdies auch auf, welche Autoren sich dem jeweiligen Problem angenommen haben.

Herausforderungen	Autoren
Triple-Bottom-Line Das gemeinsame Schaffen von Gewinnen, sozialem und ökologischem Nutzen und deren Balance stellen eine Herausforderung beim Übergang zu einem SBM dar.	Hart & Milstein, 2003; Stubbs & Cocklin, 2008; Schaltegger et al., 2012
Mind-set Die Geschäftsregeln, Richtlinien, Verhaltensnormen und Leistungskennzahlen setzen sich in der Denkweise von Unternehmen durch und verhindern die Einführung neuer GMs.	Johnson et al., 2008; Yu & Hang, 2010; Boons & Lüdeke-Freund, 2013
Ressourcen Zurückhaltung bei der Zuteilung von Ressourcen für die GM-Innovation und der Rekonfiguration von Ressourcen und Prozessen für neue GMs.	Chesbrough, 2010; Zott et al., 2011; Björkdahl & Holmen, 2013
Technologische Innovation Die Integration von technologischer Innovation, z. B. saubere Technologie, in die GM-Innovation ist mehrdimensional und komplex.	Hart & Milstein, 2003; Yu & Hang, 2010; Zott et al., 2011
Externe Beziehungen Eine umfassende Interaktion mit externen Stakeholdern und dem Geschäftsumfeld erfordert zusätzliche Anstrengungen.	Stubbs & Cocklin, 2008; Vladimirova, 2012; Boons & Lüdeke-Freund, 2013
Methoden und Instrumente zur Geschäftsmodellierung Die bestehenden Methoden und Instrumente der Geschäftsmodellierung, wie z. B. Osterwalder & Pigneur (2011) und Johnson et al. (2008), sind rar und selten von NH getrieben.	Björkdahl & Holmen, 2013; Girotra & Netessine, 2013; Yang et al., 2014

Tab. 2.2: Herausforderungen bei der Erstellung von SBMs (Evans et al., 2017, S. 599)

Stubbs & Cocklin (2008, S. 120-122) beschreiben die ökonomischen, ökologischen, sozialen und ganzheitlichen Besonderheiten bzw. Charakteristika von SBMs, sodass schlussfolgernd gesagt werden kann, dass ein SBM

- *ökonomische, ökologische und soziale NH-Aspekte* zur Zweckdefinition heranzieht,
- einen *TBL-Ansatz zur Leistungsmessung* nutzt,

- die *Bedürfnisse aller Stakeholder* vor die Erwartungen der Aktionäre stellt,
- die *Natur als Stakeholder* betrachtet und *ökologische Verantwortung* bewirbt,
- durch NH-Pioniere die notwendigen *kulturellen und strukturellen Veränderungen vorantreiben* kann, um NH zu implementieren,
- und neben dem *Gesamtsystem* auch die *Unternehmensebene* berücksichtigt.

2.1.4.4 Entwicklungsinstrumente nachhaltiger Geschäftsmodelle

Damit Praktiker bzw. Anwender bei der Planung und Implementierung von SBMs Unterstützung erhalten, wurde eine Vielzahl von Instrumenten entwickelt. Breuer et al. (2018) haben zwei Auswahlkriterien festgelegt, um Entwicklungsinstrumente für SBMs zu identifizieren: (i) NH muss eine explizite, normative Orientierung für die GM-Entwicklung darstellen und (ii) die dem Instrument zugrunde liegenden Annahmen und die theoretischen Grundlagen wurden erläutert. Basierend auf diesen Kriterien wurden folgende Werkzeuge für SBMs ausgewählt: (vgl. Breuer et al., 2018, S. 264f)

- „*Flourishing Business Canvas*“ (FBC); (vgl. Upward, 2013; Jones & Upward, 2014)
- „*Value Mapping Tool*“; (vgl. Bocken et al., 2013)
- „*Business Innovation Kit*“ bzw. „*Sustainability Innovation Pack*“; (vgl. Breuer & Lüdeke-Freund, 2017)
- „*Sustainable Business Canvas*“ (SBC); (vgl. Fichter & Tiemann, 2015)
- „*Triple Layered Business Model Canvas*“ (TLBMC); (vgl. Joyce & Paquin, 2016)
- „*Business Model Canvas extended for infrastructure*“; (vgl. Foxon et al., 2015)

Bei der Entwicklung von SBMs kann zwischen drei Basisstrategien unterschieden werden: (i) einem *integrierten Ansatz*, (ii) einem *hybriden Ansatz* und (iii) einem *separierten Ansatz*. (vgl. Glinik & Vorbach, 2019, S.1) In den folgenden Unterkapiteln wird für jeden angeführten Ansatz exemplarisch ein oben genanntes Entwicklungsinstrument herausgriffen und kurz erläutert.

a. Sustainable Business Canvas (SBC):

Das SBC – siehe auch Abb. B.1 im Anhang – basiert auf dem BMC von Osterwalder & Pigneur (2011) und verfolgt einen integrierten Ansatz. Das BMC hat die folgenden Adaptionen erfahren, um den Eigenschaften NH-orientierter GMs gerecht zu werden: (vgl. Fichter & Tiemann, 2015, S. 3-13)

- Zusammenführung der Elemente CS, CR und CH des BMC zu einem neuen Feld „Kunden“ im SBC
- Erweiterung des BMC um die drei neuen Felder (i) „GM – Vision & Mission“, (ii) „Wettbewerber“ und (iii) „relevante Stakeholder“

- Ergänzung der bereits bestehenden klassischen Leitfragen des BMC um NH-bezogene Leitfragen, die für die einzelnen GM-Elemente entwickelt wurden

Fichter & Tiemann (2015, S. 3) legen bei der GM-Entwicklung mehr Wert auf die Betrachtung der Umwelt, wie die zwei neuen Felder (Wettbewerber, relevante Stakeholder) zeigen. Die zwei Autoren sehen im integrierten Ansatz das ideale Modell, welches durch die Vollintegration – Einbindung von NH-Aspekten über alle Phasen von den ersten Ideen bis zur Erstellung des Businessplans – insbesondere NH-orientierte Gründer anspricht (vgl. Fichter & Tiemann, 2015, S. 4f).

b. Flourishing Business Canvas (FBC):

Das in Abb. B.2 (siehe Anhang) dargestellte FBC ist ein einfaches grafisches Instrument, welches auf der „Strongly Sustainable Business Model Ontology“ von Upward (2013, S. 838ff) beruht und einen hybriden Ansatz verfolgt. Ein „Strongly Sustainable Business Model“ – wie das FBC – ermöglicht das ökonomische Betreiben eines GM, das zuverlässig einen ökologischen sowie sozialen Mehrwert aufweist (vgl. Jones & Upward, 2014, S. 4). Im Vergleich zum BMC unterscheidet sich das FBC in den nachstehenden Punkten: (vgl. Glinik & Vorbach, 2019, S. 6f)

- Erweiterung um sieben neue NH-Felder (Felder ohne \$-Symbol in Abb. B.2)
- Neue Felder führen zu mehr potenziellen Kundengruppen
- Unterscheidung von drei Dimensionen (Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt)
- Differenzierung von vier Perspektiven (Prozess, Wert, Menschen und Ergebnisse)

Die in Abb. B.2 mit einem \$-Symbol gekennzeichnet GM-Elemente entsprechen jenen des BMC, wobei die jeweiligen Leitfragen um NH-spezifische Leitfragen ergänzt wurden. Gegenüber dem integrierten Ansatz gibt es beim hybriden Ansatz auch GM-Elemente mit rein NH-orientierten Leitfragen. (vgl. Glinik & Vorbach, 2019, S. 6f)

c. Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC):

Das TLBMC, das einen separierten Ansatz verfolgt, baut auf dem BMC von Osterwalder & Pigneur (2011) auf und erweitert dieses um ökologische und soziale Aspekte. Das wird, wie in Abb. B.3 dargestellt, durch die Implementierung von zwei zusätzlichen Ebenen zu der bereits durch das BMC bestehenden ökonomischen Ebene erreicht. Die Perspektive der ökologischen Ebene ermöglicht Lebenszyklusanalysen und die soziale Ebene führt zu einem Stakeholder Management. Das TLBMC zeigt auf, wie eine multiple Wertschöpfung für das GM erreicht werden kann. Die horizontale Kohärenz in jeder Ebene des TLBMC führt zu einem vertieften Verständnis des jeweiligen Aspekts – ökonomisch, ökologisch oder sozial - im Hinblick auf das gesamte GM. Die vertikale Kohärenz zeigt über die Ebenen hinweg die Verbindungen bzw. Beziehungen auf, um eine ganzheitliche Betrachtung des NH-potenzials zu erlangen. Abb. B.4 zeigt diese horizontale und vertikale Kohärenz des TLBMC. (vgl. Joyce & Paquin, 2016, S. 1474-1477)

2.2 Entrepreneurship

In diesem Kapitel werden die grundlegenden Definitionen des Entrepreneurships angeführt und die wichtigsten Begriffe kurz erklärt. Des Weiteren wird auf den Ursprung des Begriffs sowie dessen Entwicklung und Bedeutung Bezug genommen. Abschließend wird das nachhaltige Entrepreneurship aufgegriffen und erörtert.

2.2.1 Definitionen und Begriffserklärungen

Der Begriff *Entrepreneurship* hat seinen Ursprung im französischen Wort „entreprendre“, welches „etwas unternehmen“ oder „in die eigenen Hände nehmen“ bedeutet. Für den im englischsprachigen Raum genutzten Begriff Entrepreneurship gibt es im Deutschen kein exaktes Synonym, wobei der Begriff *Unternehmertum* diesem noch am ehesten entspricht und den größten gemeinsamen Nenner darstellt. (vgl. Fueglistaller et al, 2016, S. 3-5)

Unternehmertum wird im Deutschen allgemein breiter gefasst als das Entrepreneurship, das sich bereits zu einem gängigen Begriff entwickelt hat. Für ein besseres Verständnis des Begriffs Entrepreneurship ist hervorzuheben, dass dieses den Aspekt der Innovation betont. (vgl. Fueglistaller et al, 2016, S. 3) Entrepreneurship bezieht sich explizit auf Jungbetriebe sowie die Begründung und Entwicklung neuer Geschäfte. Eine weitere Feinheit, die Entrepreneurship vom Unternehmertum abgrenzt, ist der Führungsfokus. Hierfür seien die Begriffe *Exploration* – Erkundung von Neuem bzw. Entwicklung von Innovationen – und *Exploitation* – Ausnutzung von Bestehendem bzw. operative Führung des Kerngeschäftes – kurz umschrieben. Während das Unternehmertum auf eine ausgewogene Koexistenz von Exploration und Exploitation (Ambidextrie) setzt, ist beim Entrepreneurship zunächst die Exploration klar im Zentrum und erst im Laufe der Zeit entwickelt sich auch hier ein Gleichgewicht im Fokus der Unternehmensführung. (vgl. Freiling & Harima, 2019, S. 7f) Faltin (2018, S. 11) empfiehlt, aus Gründen der Einfachheit und Klarheit, beim Begriff Entrepreneurship zu bleiben und den Begriff Unternehmertum außer Acht zu lassen.

Eine Reduzierung der Definition von Entrepreneurship auf innovative und erfolgreiche Unternehmensgründungen ist nicht zweckmäßig, da Entrepreneurship unterschiedlichste Ausprägungen zeigt. So stehen beispielsweise erfahrene und erprobte Unternehmer mit hohem Innovationsgeist bzw. „entrepreneurial spirit“ Entrepreneurien gegenüber, die mit ihren innovativen Ideen nicht erfolgreich sind. (vgl. Schaller, 2001, S. 6-9) Wie Baron & Shane (2008) festhalten, fehlt aktuell durch die vorhandene Begriffsvielfalt eine allgemein gültige Definition des Entrepreneurships. In der Literatur stellt die Definition von Shane & Venkataraman die am weitesten verbreitete dar und ist hier neben jener von Fueglistaller et al. angeführt (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 6):

Shane & Venkataraman (2000, S. 218) definieren den Bereich des Entrepreneurships: *„as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated,*

and exploited. Consequently, the field involves the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them."

„Entrepreneurship ist ein Prozess, den Individuen vorantreiben, um neue unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren, zu bewerten und zu nutzen.“
(Fueglistaller et al., 2016, S. 13)

Venkataraman (1997, S. 8) beschreibt Entrepreneurship als einen Prozess des Entdeckens, Schaffens und Nutzens der unternehmerischen Gelegenheit. *„The entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them.“* (Bygrave, 2010, S. 2) Für eine umfassende Begriffserklärung ist es nach der Behandlung der Begriffe Unternehmertum und Entrepreneurship auch notwendig deren Stammwörter Unternehmer und Entrepreneur zu betrachten und vergleichen (vgl. Schaller, 2001, S. 6).

Im Englischen wird unter dem Begriff *Entrepreneur* der klassische Unternehmer verstanden, wobei diesem besondere Fähigkeiten hinsichtlich Innovation zugeschrieben werden. Er steht an der Spitze eines kleinen und mittleren Unternehmens (KMU) und hält Anteile an diesem. *Im Deutschen* werden die beiden Begriffe *Entrepreneur* und *Unternehmer* verwendet, aber diese jedoch differenziert voneinander und nicht als direkte Übersetzung des jeweils anderen betrachtet. Der Entrepreneur stellt eine Teilmenge des Oberbegriffs Unternehmer dar. Dem Entrepreneur werden besondere Fertigkeiten bezüglich Unternehmensgründungen, wie z. B. Kreativität, Innovation, Unternehmensgestaltung oder nachhaltige Dynamik, zugeschrieben. (vgl. Schaller, 2001, S. 7f)

Entrepreneure schaffen zusätzliches Vermögen, indem sie große Risiken bezüglich Eigenkapital, Zeit sowie beruflichem Engagement in Kauf nehmen, um den Mehrwert eines Produkts oder einer Dienstleistung zu generieren. Die hierfür erforderlichen Fähigkeiten bzw. Ressourcen muss der Entrepreneur zuteilen und sicherstellen. (vgl. Kuratko & Audretsch, 2009, S. 3)

Im Folgenden sind exemplarisch zwei Definitionen für die Begriffe Unternehmer bzw. Entrepreneur angeführt:

„Ein Unternehmer im Bezug auf Entrepreneurship ist eine natürliche Person, die mit der Planung eines Unternehmen beschäftigt ist, dieses schon erfolgreich gegründet hat und/oder dieses selbstständig und mit eigener Initiative leitet.“
(Pott & Pott, 2012, S. 2)

Joseph Schumpeter definiert einen Entrepreneur *„as the person who destroys the existing economic order by introducing new products and services, by creating new forms of organization, or by exploiting new raw materials.“*
(Bygrave, 2010, S. 2)

2.2.2 Ursprung und Bedeutung von Entrepreneurship

Der Ursprung des Entrepreneurships reicht bis in die *Antike* zurück. Zu Zeiten der Griechen, Römer und Perser, brachten innovative Persönlichkeiten neue Entwicklungen voran. *Cäsar (100 v. Chr.-44 v. Chr.)* gilt beispielsweise als erster europäischer Verkehrsplaner oder *Augustus (63 v. Chr.-14 n. Chr.)* als Begründer der staatlichen Feuerwehr. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 5)

Im *16. Jahrhundert* tauchte in Frankreich der Begriff Entrepreneur das erste Mal auf und bezeichnete den „Glücksritter“, der Söldner anheuerte und verschiedenste Dienste ausführte. Der Begriff ist vom *17. Jahrhundert* an in ökonomischen Schriften zu finden und war ein Ausdruck für „Projektemacher“, welche Vereinbarungen in Form von Verträgen für öffentliche Aufträge besiegelten, neue technische Errungenschaften lancierten oder Eigenkapital in Industrieprojekte investierten. Im *18. Jahrhundert* kam dem Unternehmer eine zentrale Rolle zu, da diese für den Erfolg von „Projekten“ verantwortlich waren und dadurch Gewinne erzielten oder Verluste erlitten. (vgl. Fallgatter, 2002, S. 12)

Der Ökonom und Bankier *Richard Cantillon (1680-1734)* war federführend bei der Einführung des Begriffs Entrepreneur im Zweig der sich gerade entwickelnden Wirtschaftswissenschaften und unterstrich dabei insbesondere die Einkommenserzielung unter Unsicherheit. Der Ökonom *Jean-Baptiste Say (1767-1832)* erweiterte das Begriffsverständnis um die Koordination von Produktionsfaktoren (Land, Kapital, Arbeitskraft) durch den Unternehmer und differenzierte den Entrepreneur vom Kapitalist, der nur Geld investiert und keinen Einfluss auf die Produktion nimmt. In der Epoche der *industriellen Revolution (18. und 19. Jahrhundert)* kam es durch die Entstehung neuer Technologien und der Massenproduktion zu einem wirtschaftlichen und sozialen Wandel, welcher durch die Entrepreneure entscheidend mitbeeinflusst und vorangetrieben wurde. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 5)

Der österreichische Ökonom *Joseph Schumpeter (1883-1950)* beschrieb den Unternehmer als einen „Innovator“ und „Agent des Wandels“, der Ressourcen neuartig kombiniert, diese am Markt einführt und als Folge dessen das Marktgleichgewicht stört. Eine widersprüchliche Ansicht diesbezüglich hat der Ökonom *Israel Kirzner*, der den Unternehmer als Person betrachtet, die die Schwachstellen am Markt identifiziert und ergreift, wodurch das Marktgleichgewicht wiederhergestellt wird. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 6)

Das Thema Entrepreneurship rückte erst in den letzten Jahrzehnten zunehmend in den Fokus der Wirtschaftswissenschaftler, obwohl ihm eine außerordentliche Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes zugeschrieben wird (vgl. Faltin, 2018, S. 9; Fueglistaller et al., 2016, S. 6). Innovative Unternehmensgründungen regen den Wettbewerb der jeweiligen Märkte an, intensivieren den ökonomischen Strukturwandel und sind in der Lage positive Wachstums- und Beschäftigungseffekte zu schaffen (vgl. Faltin, 2018, S. 9). Dies zeigt auch der 2010 Global Report des Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

(vgl. Kelley et al., 2011) und zusätzlich kann Entrepreneurship Marktschwächen reduzieren und die Märkte ins Gleichgewicht bringen (vgl. Cohen & Winn, 2007).

2.2.3 Kernbausteine des Entrepreneurships

Das Entrepreneurship basiert auf der Interaktion der folgenden *fünf Kernbausteine*, die mitsamt ihrer Zusammenhänge in Abb. 2.10 dargestellt sind: (i) der *Entrepreneur* (Unternehmer), (ii) die *unternehmerische Gelegenheit*, (iii) die *Ressourcen*, (iv) die *Organisation* und (v) die *Umwelt*. Es ist zu betonen, dass es am Entrepreneur liegt diese fünf Bausteine in einer gewissen Art und Weise zu kombinieren, sodass Werte generiert werden. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 7) In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die fünf Kernbausteine aufgegriffen und näher erläutert.

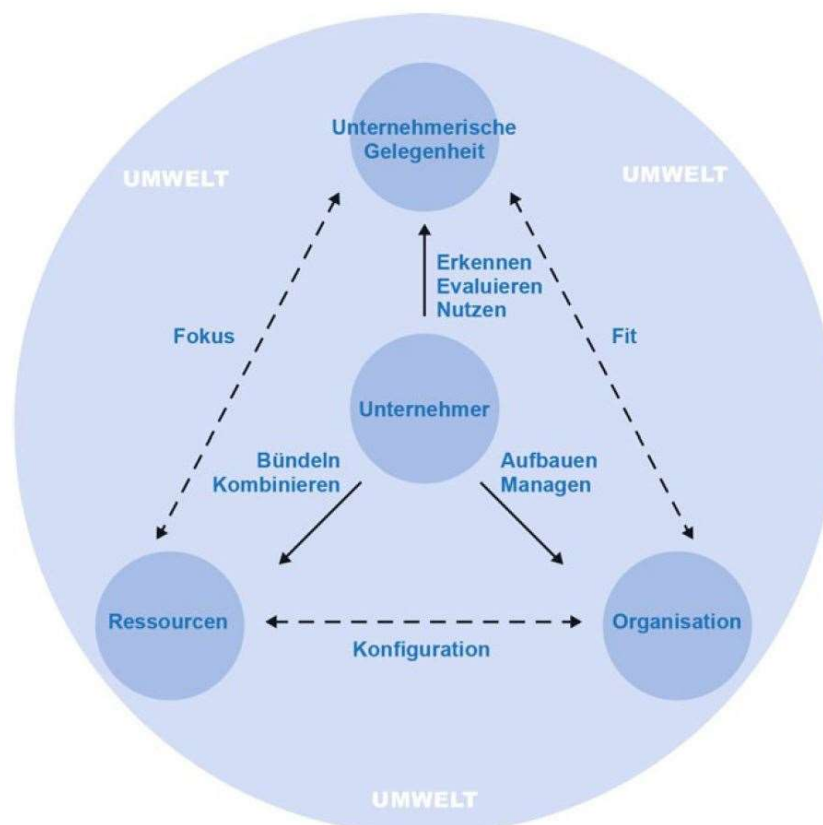


Abb. 2.10: Kernbausteine des Entrepreneurships (Fueglistaller et al., 2016, S. 8)

2.2.3.1 Entrepreneur

Der Entrepreneur ist der Dreh- und Angelpunkt des unternehmerischen Prozesses. Neben dem Erkennen der unternehmerischen Gelegenheit ist seine Aufgabe die Koordination der Ressourcen und der Aufbau einer Organisation. Die folgenden vier Faktoren für das Erken-

nen und Nutzen von Marktchancen wurden von Wissenschaftlern als äußerst wichtig identifiziert (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 8):

- *Die aktive Suche nach Marktchancen:*
Laut Studien bedarf das Erkennen verfügbarer Marktchancen einer vorherigen systematischen Suche (vgl. Gilad et al., 1989). Entrepreneure suchen gegenüber Managern öfter aktiv nach Marktchancen und möglichen Gewinnpotenzialen (vgl. Kirzner, 1973).
- *Unternehmerische Wachsamkeit:*
Kirzner beschreibt hiermit die Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten (vgl. Shane, 2000). Entrepreneure mit ausgesprochen starker Wachsamkeit haben ein gutes Gefühl für die Probleme von Produzenten und Kunden, unbefriedigte Kundenwünsche und die alternativ realisierbaren Ressourcenkombinationen.
- *Vorkenntnisse:*
Der Mensch neigt dazu Informationen, die er mit bereits erworbenem Wissen in Verbindung bringen kann, vorrangig wahrzunehmen. Die Vorkenntnisse einer Person, respektive eines Entrepreneurs, führen zu einem Wissenskorrridor, der die Wahrnehmung von Marktchancen so beeinflusst, dass manche Marktchancen erkannt werden und andere hingegen dem Entrepreneur verborgen bleiben (vgl. Singh et al., 1999).
- *Soziale Netzwerke:*
Netzwerke sind ein bedeutender Bestandteil im Zuge der Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten, der Akquise von Ressourcen und der Schaffung von Organisationen (vgl. Granovetter, 1973). Für den Entrepreneur ist der Nutzen des sozialen Netzwerkes abhängig von dessen Aufbau. Ein offenes Netzwerk mit einer großen Anzahl sozialer Kontakte in mehrere unterschiedliche Netzwerke ist bezüglich Ideen und Marktchancen vorteilhafter als viele Kontakte in nur wenige Netzwerke zu pflegen (vgl. Casson, 2003).

Der Entrepreneur kann als *Entdecker* unternehmerischer Gelegenheiten, *Discovery Theory* oder Individual-Opportunity-Nexus genannt, oder als *Schöpfer* unternehmerischer Gelegenheiten, auch bekannt unter *Creation Theory*, in Erscheinung treten. (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 62-68)

Nach der Discovery Theory sind unternehmerische Gelegenheiten objektive Chancen, die grundsätzlich von allen Personen aufgegriffen werden können (vgl. Shane & Venkataraman, 2000). Durch die individuellen Fähigkeiten bzw. Eigenschaften des jeweiligen Entrepreneurs, sind die existenten unternehmerischen Gelegenheiten jedoch für jeden Entrepreneur unterschiedlich gut – bis gar nicht – entdeckbar. (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 62f)

Die Creation Theory vertritt, wie auch schon Schumpeter beschrieb, die Ansicht, dass der Entrepreneur mit seinen Entscheidungen und Handlungen zum Schöpfer der unternehmerischen Gelegenheiten erwächst. (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 67)

2.2.3.2 Unternehmerische Gelegenheit

Als unternehmerische Gelegenheit bezeichnet man die Möglichkeit der Markteinführung eines neuen Produktes, einer neuen Dienstleistung oder einer neuen Methode, um damit einen Gewinn zu erzielen (vgl. Kirzner, 1997). Neben der Entdeckung und Schaffung von unternehmerischen Gelegenheiten wird nun auf die Hilfsmittel zur Entdeckung und Bewertung dieser Bezug genommen.

a. Entdeckung und Schaffung:

Die unternehmerischen Gelegenheiten können als unbefriedigte Marktbedürfnisse oder ungenutzte Ressourcen und Kapazitäten in Erscheinung treten (vgl. Ardichvili et al., 2003). Unbefriedigte Marktbedürfnisse führen zu nachfragegetriebenen Chancen am Markt bzw. einem *Market Pull*, der den Entrepreneur zur Erkennung dieser Chancen und der Schaffung entsprechender Produkte bzw. Dienstleistungen – mit einem entsprechenden Mehrwert für die Marktteilnehmer – drängt. Nicht gänzlich genutzte oder ungenutzte Ressourcen, Technologiefortschritte und neue Methoden bzw. Verfahren führen zu einer technologiegetriebenen Marktchance bzw. einem *Market Push/Technology Push*. Dies erfordert vom Entrepreneur eine Analyse der derzeit eingesetzten Ressourcen, um in weiterer Folge eine verbesserte Möglichkeit der Nutzung bzw. eine optimierte Ressourcenkombination zu erreichen. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 11)

Das Erschaffen unternehmerischer Gelegenheiten und das unternehmerische Handeln sind eng miteinander verknüpft. Die Literatur unterscheidet hinsichtlich unternehmerischen Handelns die zwei Erklärungsansätze *Causation* und *Effectuation* (vgl. Sarasvathy, 2001). Die beiden Ansätze unterscheiden sich durch ihre Zukunftssichtweisen – wie auch Abb. 2.11 aufzeigt. (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 56)

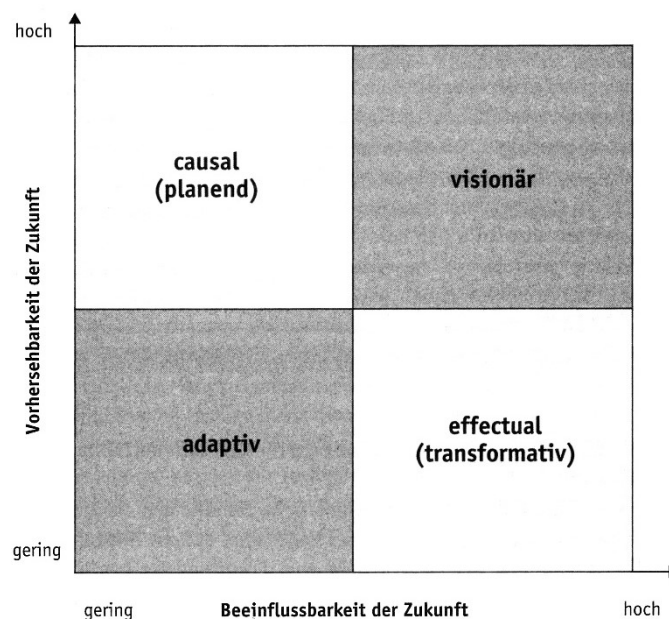


Abb. 2.11: Zukunftssichtweisen von Causation und Effectuation (Grichnik et al., 2010, S. 57)

Der Causation-Ansatz geht davon aus, dass die Zukunft durch ein gewisses Maß an Informationssuche, -analyse und strategische Planung vorhergesagt werden kann. Der Effectuation-Ansatz basiert auf der Ansicht, dass die Zukunft durch die Handlungen des Entrepreneurs beeinflusst werden kann. Wie die 2x2-Matrix in Abb. 2.11 zeigt, grenzen die adaptive und visionäre Logik die Causation und Effectuation ab. Bei der adaptiven Logik ist ganz klar der Istzustand im Zentrum, wohingegen bei der visionären Logik das Hauptaugenmerk auf der strategischen Positionierung des Unternehmens liegt. (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 56f)

b. Hilfsmittel zur Entdeckung und Bewertung:

Wie gelingt es dem potenziellen Entrepreneur eine unternehmerische Gelegenheit zu entdecken? Neben den im vorigen Kapitel erwähnten vier Faktoren, die für das Erkennen und Nutzen einer Marktchance von Relevanz sind, gibt es Methoden, wie z. B. *Brainstorming* oder das *Ideentagebuch*, die den zukünftigen Entrepreneur beim Finden einer unternehmerischen Gelegenheit unterstützen können. Des Weiteren können Ideen von anderen Unternehmensgründungen eine inspirierende Wirkung auf angehende Entrepreneure haben und ihnen zusätzliche Perspektiven eröffnen. Das Besuchen von Messen oder Webseiten zur Kommunikation mit GründerInnen und der Austausch mit diesen, sowie das Sichten von Trendstudien können beim Entdecken von unternehmerischen Gelegenheiten nützlich sein. Zu betonen ist, dass oftmals die *persönlich gemachten Erfahrungen des/der Gründers/Gründerin* bzw. des Gründerteams zur Entdeckung von unternehmerischen Gelegenheiten führen. (vgl. Pott & Pott, 2012, S. 43f)

Der Prozess der Bewertung einer unternehmerischen Gelegenheit ist von einer Reihe personenbezogener (z. B. Risiko, Risikowahrnehmung oder Emotionen) sowie gelegenheitsbezogener Einflussfaktoren (z. B. Kapitalbedarf oder Zeitraum bis zum Break-even-Punkt) geprägt. (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 85-90)

Die zu treffende Entscheidung, ob eine unternehmerische Gelegenheit vom potenziellen Entrepreneur weiterverfolgt oder verworfen wird, ist in bedeutendem Maße davon abhängig, ob der erwartete ökonomische Wert der Gelegenheit das vom Entrepreneur identifizierte Risiko rechtfertigt. Bei der Bewertung unternehmerischer Gelegenheiten ist ein wichtiger Bestandteil die Analyse der potenziellen Branchenstruktur durch ein geeignetes Verfahren, wie z. B. das Five-Forces-Model von Porter (vgl. Pott & Pott, 2012, S. 45). Zur Bewertung unternehmerischer Gelegenheiten werden quantitative Methoden und/oder qualitative Methoden herangezogen. Das Ertragswert- und Discounted-Cashflow-Verfahren, die Venture-Capital- und First-Chicago-Methode sowie das Multiplikatorverfahren stellen quantitative Methoden dar. Als qualitative Methoden können die SWOT-Analyse oder das alternative PAWI-Modell nach Pott & Pott sowie der Opportunity Assessment Plan genannt werden. (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 90-107)

2.2.3.3 Ressourcen

Nach der Entdeckung und Entwicklung einer unternehmerischen Gelegenheit muss der Entrepreneur die vorhandenen Ressourcen analysieren und die als relevant eingestuften Ressourcenbestandteile so konzentrieren, dass die unternehmerische Gelegenheit am Markt genutzt werden kann. Als Ressource kann alles angesehen werden, was der Ideenumsetzung zugutekommt. Die Theorie unterscheidet sechs Arten von Ressourcen, die (i) finanziellen, (ii) physischen, (iii) menschlichen, (iv) technologischen, (v) sozialen und (vi) organisatorischen Ressourcen. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 11)

Die Ressourcen eines Unternehmens lassen sich kategorisieren in *tangible (materielle)* und *intangibile (immaterielle)* Ressourcen. Unter tangiblen Ressourcen werden *physisches* und *finanzielles Kapital* verstehen. Intangible Ressourcen, die auch intellektuelles Kapital genannt werden, setzt sich aus *Humankapital* (z. B. Gründer, Team, Mitarbeiter, Wissen, Fähigkeiten), *Sozialkapital* (z. B. Netzwerke, Kontakte, starke/schwache Verbindungen) und *Organisationskapital* (z. B. Intellektuelles Eigentum, Prozesse, Informationssysteme) zusammen. (vgl. Grichnik et al., 2010, S. 167f)

Insbesondere zu Beginn stellt die Aufstellung der erforderlichen Ressourcen für neu gegründete Unternehmen eine anspruchsvolle Aufgabe dar. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 11)

2.2.3.4 Organisation

Für die Verwertung einer unternehmerischen Gelegenheit bestehen hinsichtlich der Organisationsform mannigfaltige Gestaltungsmöglichkeiten. Neben den medial sehr präsenten unabhängigen Startups bieten jedoch auch Unternehmensausgründungen, Franchising, Joint Ventures, Lizenzierungen, Spin-offs oder Unternehmenskäufe eine Option zur Umsetzung der unternehmerischen Gelegenheit. Die Vielfalt der Möglichkeiten zeigt auf, dass Entrepreneurship einer breiten Anwendung zugänglich ist. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 12)

Nicht bei jeder unternehmerischen Gelegenheit ist es erforderlich eine neue Organisation aufzubauen, um diese zu verwirklichen. Die Nutzung der Kapazitäten eines etablierten Unternehmens kann vorteilhaft sein und beispielsweise zu einem beschleunigten Produktinnovationsprozess infolge der Verwendung bestehender Produktions- und Vertriebsstrukturen führen. Werden unternehmerische Gelegenheiten von etablierten Unternehmen aufgegriffen, so wird von „Corporate Entrepreneurship“ gesprochen. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 12; Grichnik et al., 2010, S. 359-381)

2.2.3.5 Umwelt

Umwelt- und Rahmenbedingungen kommt im Entrepreneurship eine gewichtige Rolle zu, denn auch die Umwelt übt Einfluss auf die Entstehung von unternehmerischen Gelegenheiten aus. *Markteffizienzen* sowie *politische, regulative, soziale* oder *demografische Veränderungen* können in der Ausbildung von unternehmerischen Gelegenheiten bzw. Marktchancen resultieren. Die Umwelt prägt zudem die Art und Weise, wie die unternehmerischen Gelegenheiten verwertet werden können. Die Umwelt beeinflusst neu gegründete Unternehmen auf der *regionalen* und *gesellschaftlichen Ebene*. Auf regionaler Ebene sind die Einflüsse der Umwelt auf die Unternehmen z. B. die Unternehmensdichte im Umkreis der betrachteten Unternehmen und damit unter anderem die Konkurrenzsituation. Auf gesellschaftlicher Ebene sind Auswirkungen der Umwelt z. B. auf die Normen und Werte der Unternehmen feststellbar. (vgl. Fueglistaller et al., 2016, S. 13)

2.2.4 Nachhaltiges Entrepreneurship

Das nachhaltige Entrepreneurship bzw. „*Sustainable Entrepreneurship*“ (SE) vereint die ökologische, soziale und ökonomische Wertschaffung und stellt dabei die NH, welche als die Ausgangsmotivation anzusehen ist, in das Zentrum des unternehmerischen Handelns (vgl. Grünberg-Bochard & Schaltegger, 2014, S. 135f). SE ist die Realisierung von NH-Innovationen, die auf den Massenmarkt abzielen und einem großen Teil der Gesellschaft zugutekommen (vgl. Schaltegger & Wagner, 2011).

Nachhaltiges Handeln – die Vereinbarung von ökonomischer, sozialer und ökologischer Verantwortung – ist heutzutage so bedeutsam wie nie zuvor und „*Corporate Social Responsibility*“ (CSR) – die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – ist oft eine bedeutende und angewandte Komponente in der Unternehmensführung (vgl. Kryszewski, 2017, S. 59). Hinsichtlich der CSR hält die Europäische Kommission (2001) im Grünbuch fest, dass Unternehmen auf gesellschaftliche Angelegenheiten reagieren und diese *freiwillig* in ihre unternehmerischen Aktivitäten einbinden sollen. Im Gegensatz dazu hat die unternehmerische NH (i) eine *nachhaltige Entwicklung des Unternehmens* und (ii) ein Beitrag des Unternehmens zur *nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft als auch der Gesellschaft* zum Ziel (vgl. Schaltegger, 2015, S. 202).

CSR wird insbesondere von größeren etablierten Unternehmen oft nur als notwendige Reaktion auf die Forderungen der Anspruchsgruppen, z. B. der Stakeholder, umgesetzt (vgl. Weidinger, 2016, S. 76) oder es kommt infolge der Forderung zur Entwicklung von Partiallösungen, wie z. B. PR-Maßnahmen oder der Aufnahme einzelnen Fair-Trade-Produkte ins Portfolio des Unternehmens (vgl. Grünberg-Bochard & Schaltegger, 2014, S. 137).

Die NH ist bei vielen Unternehmen bereits ein Topthema auf der Agenda und auch die Gesellschaft zeigt ein wachsendes Bewusstsein im Hinblick auf NH (vgl. Grünberg-Bochard & Schaltegger, 2014, S. 135; Kiron et al., 2012). In den vergangenen Jahren wurde SE oftmals

als die Lösung für diverse ökonomische, ökologische und soziale Probleme kommuniziert, wodurch das wissenschaftliche Interesse an SE gestiegen ist (vgl. Schick et al., 2002; Filser et al., 2019). Ein Bericht des „United Nations Environment Programme“ (UNEP) zeigt, dass die Green Economy ein Motor für das Wirtschaftswachstum des 21. Jahrhunderts darstellt (vgl. UNEP, 2011).

Entrepreneure, die im Sinne der NH agieren, suchen meist aktiv nach unternehmerischen Gelegenheiten, die zu nachhaltigeren Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen führen (vgl. Schaltegger et al., 2016) und besitzen eine höhere Bereitschaft ihr bestehendes GM zu adaptieren. Das Ziel des SE ist es anhand der Entwicklung neuer GMs dafür zu sorgen, dass die NH bis ins Zentrum des Unternehmens verankert ist. Wie Abb. 2.12 zeigt, greift das SE soziale, ökonomische und ökologische Herausforderungen auf, um – getrieben durch die jeweilige unternehmerische Gelegenheit – neue Produkte, Dienstleistungen und/oder Prozesse zu erschaffen. Hierfür befindet sich das SE idealerweise im „Sweet Spot“, wo wirtschaftliche Interessen und NH-Anforderungen aufeinandertreffen. (vgl. Weidinger, 2016, S. 83f)



Abb. 2.12: Sustainable Entrepreneurship (Weidinger, 2016, S. 83)

3 Methodisches Vorgehen

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wird die Datenselektion für die durchgeführte Studie beschrieben. Die Datenerfassung wird im zweiten Unterkapitel erläutert und dabei auf die verwendeten Interviewleitfäden, die Durchführung der Interviews und die Transkription eingegangen. Der dritte Abschnitt, die Datenanalyse, gibt einen Einblick in die angewandte qualitative Inhaltsanalyse und die Clustering-Logik.

3.1 Datenselektion

Für die durchgeführte Studie wurden im Rahmen der vier Monate dauernden GG, welche von der Karl-Franzens-Universität Graz und der Technischen Universität Graz gehostet wird, Daten von allen 19 teilnehmenden Startup-Projekt-Teams gewonnen (vgl. Müller, 2019). Die untersuchten Teams, welche aus bis zu vier Personen bestanden, haben an der GG Vol. XI oder XII teilgenommen, wobei die Zuordnung Tab. 3.1 zu entnehmen ist.

Gemäß der Logik für das „*Purposive Sampling*“ nach Flick (2011), wurden die Bewerbungsunterlagen der Teams hinsichtlich NH-Aspekte untersucht. Darauf basierend wurden insgesamt *sechs Startup-Projekt-Teams* ausgewählt, die wertvolle Einblicke in ihre SBMs versprachen. Die ausgewählten Teams sind Tab. 3.1 zu entnehmen und in dieser Fett hervorgehoben.

<i>Nummer</i>	<i>Teams GG Volume XI</i>	<i>Teams GG Volume XII</i>
1	Alphawood	EM GearIng
2	Barking Pablo	FreyZein
3	DigniSens	Nextlevel Input Controller
4	Ergo-Polster	Pentalogos
5	Mady Pure	playground
6	REELOQ	Project Me Academy
7	Smartman	Salus
8	Stream Stack	smarterstudieren
9	SUNEW0	Wardy
10	-	Whoopedu

Tab. 3.1: Startup-Projekt-Teams der GG Vol. XI und XII

Purposive Sampling, auch „Purposeful Sampling“ oder „Judgmental Sampling“ genannt, ist ein charakteristisches und weit verbreitetes Verfahren der qualitativen Forschung zur Auswahl von Strichproben. Das Ziel von Purposive Sampling ist jene Stichproben zu identifizieren und herauszugreifen, die reich an Informationen sind im Hinblick auf die zu beantwortenden FFs. (vgl. Schreier, 2018, S. 88, 95; Palinkas et al., 2015, S. 534) In der vorliegenden Studie sind das die sechs ausgewählten Startup-Projekt-Teams, d. h. der Umfang der Stichprobe N liegt bei N=6. Die Auswahl der Teams wurde in Absprache mit den Betreuern getroffen.

3.2 Datenerfassung

Die Daten der sechs selektierten Startup-Projekt-Teams – *Alphawood*, *DigniSens*, *Mady Pure*, *FreyZein*, *smarterstudieren* und *Whoopedu* – wurden mittels „Multiple Case Study“-Ansatz untersucht. In dieser Multiple Case Study entspricht die Geschäftsidee bzw. das GM jedes Teams einem Case. (vgl. Eisenhardt, 1989; Yin 2009) Der Schwerpunkt der durchgeführten Untersuchung lag auf dem GM der jeweiligen Teams und den NH-Aspekten darin. Es wurden multiple, qualitative Methoden angewandt, die zur *Triangulation* der Daten und Ergebnissen führte. Triangulation ist eine Strategie der qualitativen Sozialforschung (vgl. Flick, 2011, S. 519f), welche die Erhöhung der Validität der Forschungsergebnisse und die Reduktion von systematischen Fehlern zum Ziel hat (vgl. Blaikie, 1991, S. 115). Neben der in dieser Arbeit angewandten „Daten-Triangulation“ unterscheidet Denzin (1989, S. 237-241) noch die „Forscher-, Theorien- und Methoden-Triangulation“.

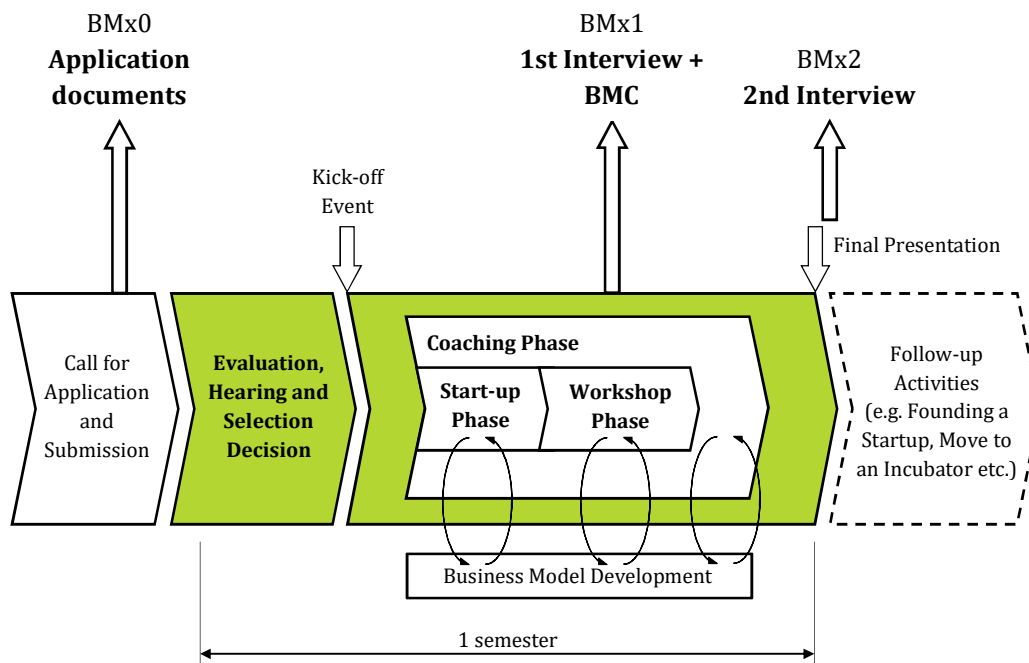


Abb. 3.1: Zeitlicher Ablauf der GG (in Anlehnung an Müller et al., 2019, S. 49)

Abb. 3.1 stellt den zeitlichen Ablauf der GG dar und zeigt auch auf zu welchen Zeitpunkten welche Daten erfasst wurden. Die Zeitpunkte der Datenerfassung sind in dieser Abbildung durch nach oben gerichtete Pfeile visualisiert. Zum *Zeitpunkt BMx0* wurden als erste Daten die *Bewerbungsunterlagen* der Teilnehmer der GG, welche auch eine Kurzbeschreibung der Geschäftsidee umfassen, gesammelt. Der *Zeitpunkt BMx1* markiert den BM-Workshop, in welchem die Startup-Projekt-Teams einen *BMC* erstellt haben. Zudem wurde kurz nach dem BM-Workshop mit den Teams ein *erstes Interview* durchgeführt. Kurz nach der Endpräsentation der Teams wurde zum *Zeitpunkt BMx2* ein *zweites Interview* mit den Teams durchgeführt. In beiden Interviews wurden Fragen bzgl. NH-Aspekte im GM und den Treibern für die NH-Aspekte gestellt sowie das GM bzw. das BMC detailliert diskutiert. Für Details zu den bei den Interviews gestellten Fragen sei auf die Kapitel 3.2.1 und C.1 verwiesen.

Die Informationen auf den ggf. verfügbaren Webseiten der Startup-Projekt-Teams wurden gesammelt und mit den Angaben der Teams in den Bewerbungsunterlagen und der zwei Interviews verglichen. Tab. 3.2 zeigt eine Übersicht der untersuchten Teams inklusive der ihnen zugeordneten Datenpunkte, die für eine kurze und präzise Zuweisung der Zeitpunkte im Ergebnisteil dieser Arbeit eingeführt wurden.

Startup-Projekt-Team	Zeitpunkt der Teilnahme in der GG	Datenpunkt 0 <i>BMx0</i>	Datenpunkt 1 <i>BMx1</i>	Datenpunkt 2 <i>BMx2</i>	Aktueller Status des Startup-Projekt-Teams
A <i>Alphawood</i>	Okt 2018-Jan 2019	A0	A1	A2	Gründung des Startups im Gange
B <i>DigniSens</i>	Okt 2018-Jan 2019	B0	B1	B2	Startup gegründet, Website verfügbar
C <i>Mady Pure</i>	Okt 2018-Jan 2019	C0	C1	C2	Startup gegründet, Website verfügbar
D <i>FreyZein</i>	Mär 2019-Jun 2019	D0	D1	D2	Startup gegründet, Website verfügbar
E <i>smarterstudieren</i>	Mär 2019-Jun 2019	E0	E1	E2	Gründung des Startups im Gange
F <i>Whoopedu</i>	Mär 2019-Jun 2019	F0	F1	F2	Startup gegründet, Website verfügbar

Tab. 3.2: Überblick der untersuchten Teams und definierte Datenpunkte

In den folgenden Unterkapiteln wird detaillierter auf die einzelnen Schritte der Datenerfassung, (i) den Interviewleitfaden, (ii) die Durchführung der Interviews und (iii) die Transkription, eingegangen.

3.2.1 Interviewleitfaden

Für diese Studie wurde die Methode des *Experten-Interviews* angewandt, die als *Leitfaden-Interview* durchgeführt wurde (vgl. Flick, 2011, S. 214-219), weil durch die einheitliche Datenerhebung auch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden konnte. Bei dieser speziellen Anwendungsform des Leitfaden-Interviews kamen für die Interviews Fragestellungen mit vorgefertigter Formulierung zum Einsatz. Die Fragen konnten von den Experten offen, d. h. ohne jegliche Einschränkungen, beantwortet werden. Ein Leitfaden sorgt – in einem bestimmten Umfang – für eine Standardisierung der inhaltlichen Struktur der Erzählung und vereinfacht damit die Interviewanalyse. (vgl. Helfferich, 2011, S. 180)

Wer ist ein *Experte*? Die Literatur bietet keine eindeutige Definition dafür, wer als Experte zu betrachten ist (vgl. Helfferich, 2011, S. 163). Deeke äußert sich wie folgt zum Begriff des Experten:

„Die Antwort auf die Frage, wer oder was „Experten“ sind, fällt in Abhängigkeit vom Untersuchungsgegenstand und darauf bezogenem theoretisch-analytischen Forschungsansatz ganz unterschiedlich aus. (...) Als Experten könnte man diejenigen Personen bezeichnen, die in Hinblick auf einen interessanten Sachverhalt als „Sachverständige“ in besonderer Weise kompetent sind.“

(Deeke, 1995, S. 7f)

Der verwendete Interviewleitfaden diente als Richtschnur, wobei leichte Abweichungen davon möglich bzw. ergänzende Zusatzfragen durch den Interviewer – falls erforderlich – sogar ausdrücklich gewünscht waren. Die verwendeten Interviewleitfäden sind im Kapitel C.1 dem Anhang zu entnehmen. Dabei ist ausdrücklich, wie auch im Kapitel C.1 beschrieben, zwischen den verschiedenen Interviewleitfäden zu differenzieren. Die zwei unterschiedlichen Leitfäden für das erste und das zweite Interview der GG Vol. XI wurden beide für die GG Vol. XII adaptiert. Somit ist zwischen vier Interviewleitfäden zu unterscheiden. Die Fragestellungen dieser Interviewleitfäden gingen jeweils auf folgende Themengebiete ein:

- GMs bzw. die Veränderung des GM
- Digitalisierung*
- Kooperationen*
- SBMs

Die mit einem Stern (*) markierten Themengebiete wurden mit den Interviewleitfäden ebenfalls abgefragt, obwohl diese für die vorliegende Studie keine Relevanz haben, sondern als Datengrundlage für andere Studien des UFO-Instituts dienen.

3.2.2 Durchführung der Interviews

Die Experten-Interviews mit den 19 Startup-Projekt-Teams der GG Vol. XI und XII wurden fast ausschließlich persönlich durchgeführt. In wenigen Ausnahmen war aus organisatorischen Gründen kein persönliches Interview möglich, weshalb in diesen Fällen die Interviews telefonisch bzw. via Skype abgewickelt wurden.

Von den zwölf mit den sechs ausgewählten Startup-Projekt-Teams durchgeführten Interviews wurden bis auf eines alle persönlich geleitet. Die Ausnahme stellte das zweite Interview mit Whoopedu dar, welches über Skype geführt wurde. Die Interviews mit dem englischsprachigen Team Whoopedu wurden auf Englisch durchgeführt, wofür auch die Interviewleitfäden vom Deutschen ins Englische übersetzt wurden. Vor dem Interview wurden die zu interviewenden Experten darauf hingewiesen, dass während des Interviews eine Tonaufzeichnung stattfindet. Nachdem die Zustimmung des jeweiligen Teams für die Tonaufzeichnung vorlag, wurden die Interviews geführt, welche durchschnittlich zirka 55 Minuten dauerten.

3.2.3 Transkription

Die Datenerfassung wird mit der Transkription abgeschlossen. Was unter Transkription zu verstehen ist, definiert Deppermann wie folgt:

„Unter Transkription versteht man die Verschriftlichung von akustischen oder audiovisuellen Gesprächsprotokollen nach festgelegten Notationsregeln.“

(Deppermann, 2008, S. 39)

Die durchgeführten Experten-Interviews wurden vollständig und vorrangig wörtlich transkribiert. Wenn die wörtliche Transkription einer Interviewpassage nicht möglich oder sinnvoll war, wurde sinngemäß – dem Sinn und Inhalt nach – transkribiert. In Gesprächen treten nicht selten Fehler oder Abweichungen hinsichtlich der schriftsprachlichen Grammatiken auf, wie z. B. Formulierungskorrekturen, Wort- und Satzkonstruktionsabbrüche, Interjektionen (wie „mhm“ oder „aha“), Verzögerungen, Schweigephasen oder dialektale Aussprachen (vgl. Deppermann, 2008, S. 39). Interjektionen, Schweigephase oder Gemütsregungen wurden bei der Transkription nicht berücksichtigt. Wird eine Transkription wie oben beschrieben durchgeführt, so hat dies gegenüber einer wortgetreuen Transkription den großen Vorteil, dass die Leserlichkeit steigt und sich die anschließende Analyse der Transkripte auch vereinfacht. Durch die Transkription, die ein bestimmtes Maß an Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit erfordert, sind qualitative Interviews aufwändig und teuer. (vgl. Helfferich, 2011, S. 175)

Die Transkripte beinhalten neben den Siglen der Sprecher, für die Zuordnung von Textpassagen zu Personen, auch Zeitmarken, welche eine Verbindung zur Tonaufnahme darstellen und die Suche des der jeweiligen Textpassage zugehörigen Audioausschnitts er-

leichtert. Die für die vorliegende Studie relevanten Transkripte sind im Kapitel C.2 dem Anhang zu entnehmen.

3.3 Datenanalyse

Für die Datenanalyse wurde eine *qualitative Inhaltsanalyse* angewandt. Diese ist eine textanalytische Methode, um Texte wie z. B. Transkripte von Interviews hinsichtlich der Forschungsziele *regelgeleitet* und überprüfbar auszuwerten. Diese Auswertungsmethode ist die am häufigsten verwendete und in der Lage auch große Textmengen zu meistern. (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S. 543)

Üblicherweise wird bei einer qualitativen Inhaltsanalyse die Kategorienhäufigkeit erfasst und diese statistisch ausgewertet. Den einzelnen, als relevant identifizierten Textpassagen des Transkripts werden induktiv oder deduktiv generierte Kategorien zugeordnet. *Kategorien* sind die Kurzbeschreibungen von Analyseaspekten. Bei der *induktiven* Kategorienbildung werden bei der Bearbeitung des Textmaterials Kategorien gebildet und diese den relevanten Textstellen zugeordnet. Bei der *deduktiven* Kategorienbildung werden die Kategorien bereits vor der Nutzung der Transkripte theoriegeleitet festgelegt. Erst wenn der Aufbau des Kategoriensystems abgeschlossen ist, werden die deduktiv entwickelten Kategorien den maßgebenden Textstellen zugeordnet. Das *Kategoriensystem* bildet eine Auflistung der verwendeten Kategorien und stellt das eigentliche Werkzeug dieser Methode dar. Mit Hilfe des Kategoriensystems werden all jene Textstellen des Textmaterials herausgefiltert, die sich auf die definierten Kategorien beziehen, wodurch sich die ursprünglichen Transkripte schrittweise auf das Wesentlichste reduzieren lassen. (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S. 544-548)

Für die vorliegende Studie erfolgte die Kategorienfestlegung sowohl induktiv als auch deduktiv. Das Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring & Fenzl wird nun schrittweise durch ein *Ablaufmodell*, welches Abb. 3.2 zeigt, erläutert.

1. Schritt: Festlegung der FFs

Der erste Schritt im Ablaufmodell ist die Festlegung sämtlicher FFs für die vorliegende Studie. Die zwei hier behandelten FFs sind in Kapitel 1.2 angeführt.

2. Schritt: Auswahl und Charakterisierung des Materials

Auf Grundlage der FFs werden Experten-Interviews, die als Leitfaden-Interviews durchgeführt und anschließend transkribiert wurden, als geeignete Materialauswahl gesehen. Für Details sei auf die Kapitel 3.2.1 bis 3.2.3 verwiesen.

3. Schritt: Festlegung der Analyseeinheiten

Nach Mayring & Fenzl sind vorab die drei Analyseeinheiten, (i) Codiereinheit, (ii) Kontexteinheit und (iii) Auswertungseinheit, zu definieren. Die *Codiereinheit* gibt die kleinste analysierbare Textpassage vor und wurde mit einer sinnerfassenden Para-

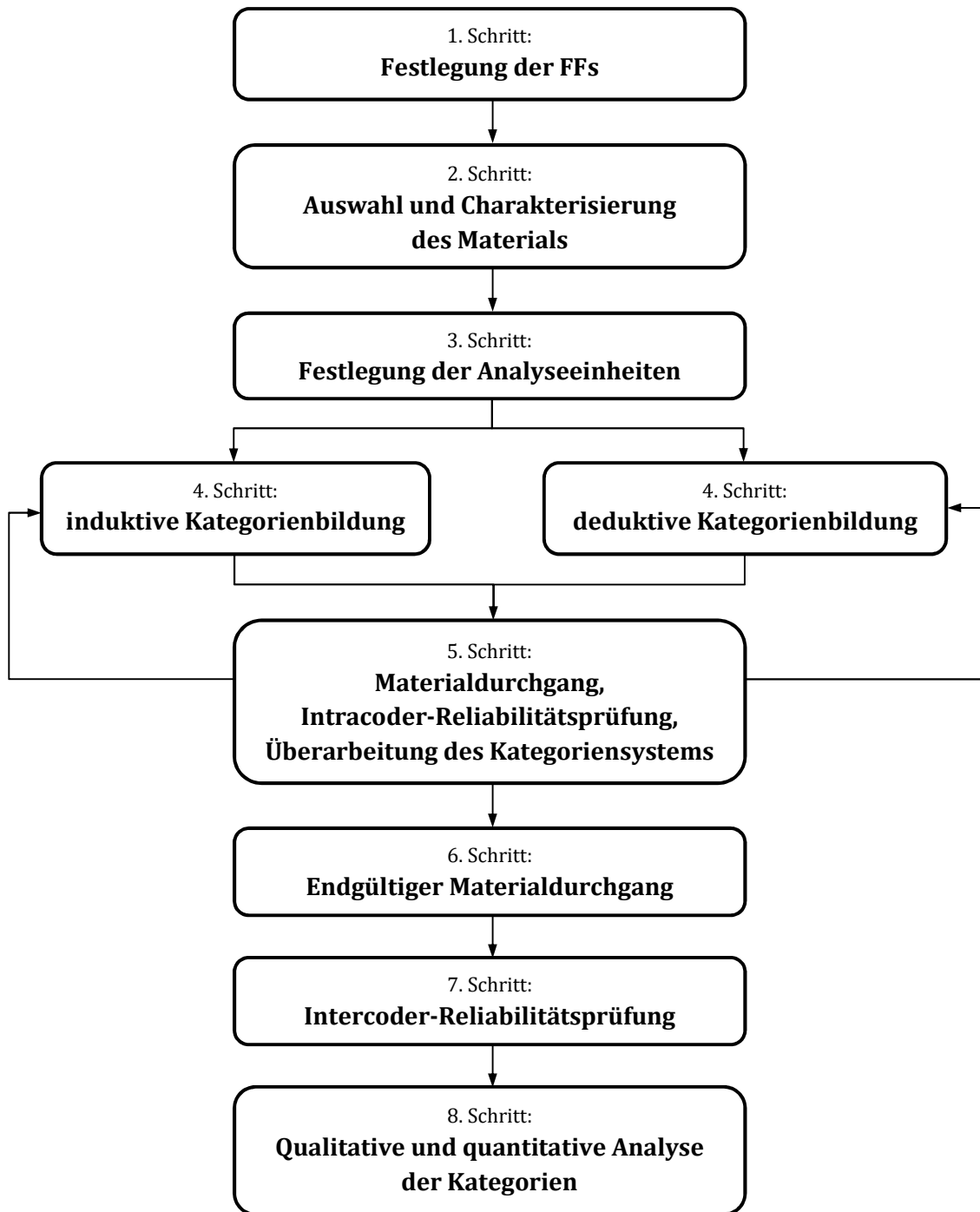


Abb. 3.2: Ablaufmodell induktiver und deduktiver Kategorienbildung
(in Anlehnung an Mayring & Brunner, 2006, S. 456)

phrase definiert. Die *Kontexteinheit* legt fest, welches Material für die jeweilige Kategorisierung verwendet werden darf und wurde mit dem gesamten Textmaterial eines Teams, d. h. dem Transkript des ersten und zweiten Interviews sowie den Bewerbungsunterlagen, verankert. Die *Auswertungseinheit* definiert welches Material

für das Kategoriensystem herangezogen werden darf und wurde mit dem gesamten Textmaterial, d. h. alle Transkripte und Bewerbungsunterlagen der sechs Teams, festgelegt. (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S. 546)

4. Schritt 4: induktive/deduktive Kategorienbildung

Für die Entwicklung und Anwendung des Kategoriensystems wurde die webbasierte und interaktive Software QCMap verwendet. In QCMap wurde ein neues Projekt für die vorliegende Studie angelegt und das gesamte Textmaterial der sechs Startup-Projekt-Teams hochgeladen. Zudem wurde das theoriegeleitet deduktiv erstellte Kategoriensystem, welches von den Betreuern dieser Arbeit erstellt wurde, implementiert. Bei der Kategorisierung trat manchmal der Fall ein, dass für eine relevante Textstelle noch keine passende deduktiv erstellte Kategorie festgelegt war und somit eine neue Kategorie induktiv erstellt werden musste. In anderen Worten ausgedrückt, die Kategorienbildung erfolgte initial deduktiv und wurde im Laufe der Kategorisierung um zwangsläufig erforderliche induktive Kategorien ergänzt.

5. Schritt: Materialdurchgang, Intracoder-Reliabilitätsprüfung, Überarbeitung des Kategoriensystems

Nach einem partiellen Materialdurchgang wurde eine Intracoder-Reliabilitätsprüfung durchgeführt. Unter *Reliabilität* wird die Zuverlässigkeit der Messung verstanden. Bei der *Intracoder-Reliabilitätsprüfung* wird von derselben Person ein gewisser Abschnitt des Textmaterials mit zeitlichem Abstand ein zweites Mal codiert und geprüft, ob den jeweiligen Textstellen die gleichen Kategorien zugewiesen wurden. Diese Prüfung dient der Beurteilung der *Stabilität des Vorgehens* und ist daher ein Maß für die Reliabilität. Beim Auftreten von Differenzen werden die Kategorien angepasst, zusammengefasst oder entfernt. (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S. 546)

6. Schritt: Endgültiger Materialdurchgang

Mit dem deduktiv und induktiv entwickelten Kategoriensystem wurde das gesamte Textmaterial, d. h. alle Transkripte und Bewerbungsunterlagen der sechs Teams, codiert. Hierzu wurden die relevanten Textstellen markiert und die Codes der Kategorien am Rand notiert, wie Abb. 3.3 beispielhaft zeigt.

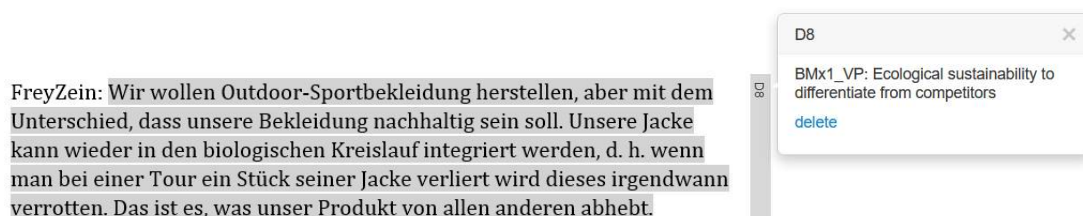


Abb. 3.3: Kategorisierung einer Paraphrase mit einem Code

7. Schritt: Intercoder-Reliabilitätsprüfung

Bei der *Intercoder-Reliabilitätsprüfung* wird dasselbe Textmaterial von mehreren Personen unabhängig voneinander codiert und im Anschluss verglichen, ob und in

welchem Ausmaß die jeweiligen Textstellen denselben Kategorien zugewiesen wurden. Die Intercoder-Reliabilität gibt den Grad der *Zuverlässigkeit* und *Reproduzierbarkeit* der qualitativen Inhaltsanalyse an. Für die vorliegende Studie erfolgte die Intercoder-Reliabilitätsprüfung von vier unabhängig voneinander agierenden Wissenschaftlern. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse ist meistens eine Prüfung von einzelnen Ausschnitten ausreichend. Das Ziel ist nicht eine komplette Übereinstimmung, denn insbesondere bei induktiver Kategorienbildung existiert ein Interpretationsspielraum. Aufgedeckte Differenzen sind untereinander zu besprechen und das Kategoriensystem entsprechend zu adaptieren. (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S. 546f)

8. Schritt: Qualitative und quantitative Analyse der Kategorien

Das Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse ist zum einen ein vollständiges Kategoriensystem für alle sechs untersuchten Startup-Projekt-Teams und zum anderen die ermittelten Häufigkeiten der einzelnen Kategorien. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurde das gesamte Textmaterial analysiert. (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S. 554) Die entwickelten Kategoriensysteme wurden für jede FF nach Gioia et al. (2012) als „Gioia Table“ (vgl. Corley & Gioia, 2004, S. 184) dargestellt, wie Abb. D.1 und Abb. D.2 zeigen. Bei der Methode nach Gioia et al. werden die identifizierten Kategorien des Kategoriensystems zu Oberkategorien zusammengefasst und diese Oberkategorien in einem weiteren Schritt zu Hauptkategorien aggregiert.

4 Ergebnisse und Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargelegt, um die im einführenden Kapitel 1.2 formulierten FFs zu beantworten. Zunächst wird im Abschnitt 4.1 auf die NH-Aspekte in den GM-Elementen, welche der FF 1 zuzuordnen sind, eingegangen sowie im anschließenden Abschnitt – Bezug nehmend auf FF 2 – die Treiber für NH-Aspekte im GM aufgezeigt.

4.1 Nachhaltigkeitsaspekte in den Geschäftsmodell-Elementen

Bevor im Anschluss die identifizierten NH-Aspekte in den GM-Elementen beleuchtet werden, soll an dieser Stelle noch einmal die entsprechende FF aufgezeigt werden:

What BM elements incorporate aspects of sustainability during the early phases of start-up projects? (FF 1)

Ein wichtiger Prozessschritt bei der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, ist das Kategorisieren einer Paraphrase inkl. der Zuweisung eines Codes beim Materialdurchgang. In Tab. 4.1 sind Muster-Paraphrasen aufgelistet, welche besonders deutlich die Beinhaltung von NH-Aspekten aufzeigen und daher als sogenannte Ankerbeispiele festgelegt wurden. In dieser Tabelle ist für jedes GM-Element mit Ausnahme des Elements C\$ ein Ankerbeispiel angeführt. Zudem ist auch ersichtlich, welchem der sechs Startup-Projekt-Teams das jeweilige Ankerbeispiel zuzuordnen ist.

Kriterium		Ankerbeispiele für die Zuordnung von NH-Aspekten in den GM-Elementen der untersuchten Startup-Projekt-Teams
VP + VDe	VP	FreyZein: „Wir wollen Outdoor-Sportbekleidung herstellen, aber mit dem Unterschied, dass unsere Bekleidung nachhaltig sein soll. Unsere Jacke kann wieder in den biologischen Kreislauf integriert werden, d. h. wenn man bei einer Tour ein Stück seiner Jacke verliert wird dieses irgendwann verrotten. Das ist es, was unser Produkt von allen anderen abhebt.“
	CS	Mady Pure: „Das Kundenprofil setzt sich aus Veganern, Vegetariern, umweltbewussten Personen und Besitzern von Allergie-Hunden zusammen, welche eine langfristige Alternative zu den aktuellen Lösungen am Markt suchen.“
	CR	smarterstudieren: „Wir wollen langfristig eine Gemeinschaft von intelligenten Studenten aufbauen, die sich gegenseitig helfen. Studenten, die unsere Methode erlernen und anwenden, sollen andere Studenten, die nicht die finanziellen Mittel für den Kauf unserer Produkte haben, unterstützen. Es ist uns wichtig, dass die Studenten sich gegenseitig motivieren und unterstützen, damit sie gemeinsam Erfolge feiern können. Am Ende soll jeder profitieren und einen Mehrwert erfahren.“

	CH	Alphawood: „Wir verwenden keine Printmedien und machen keine persönlichen Kundenbesuche, bei denen wir durch das ganze Land reisen müssen, weil das auch eine Schonung der Ressourcen ist. Wir nutzen bereits bestehende Vertriebskanäle, um B2B-Unternehmen anzuwerben.“
VCr	KR	DigniSens: „NH bedeutet zum einen, dass ein Produkt ressourcenschonend hergestellt wird. Andererseits bezieht sich NH auch auf den Umgang mit den Mitarbeitern. Wir haben ein Recycling-Produkt mit einem Leasingmodell für den B2B-Markt. Die kaputten Sensoren können auf jeden Fall leicht recycelt werden, weil dieser Aspekt bereits bei der Produktion berücksichtigt wird. Unser Produkt soll zu Einsparungen bei Pflege- und Hygienematerial beitragen.“
	KA	FreyZein: „Wir haben uns entschieden parallel den Weg in Richtung Materialforschung zu gehen, um ein eigenes innovatives Material zu haben und sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Das Besondere an dem Ganzen ist der C2C-Ansatz und die biologische Abbaubarkeit des Produkts. Wir von FreyZein versuchen bei der Funktionalität einen draufzusetzen, aber trotzdem noch die Natürlichkeit des Produkts zu bewahren.“
	KP	Whoopedu: „Wir haben unsere Anwendung aus Gründen der sozialen NH gestartet und letztlich hat das gesamte Startup eine soziale Wirkung. Grundsätzlich dreht sich unser ganzes GM um die Partner, denn ohne Partner könnten wir nichts tun. Partner sind eine Säule oder das Zentrum unseres gesamten GM.“
VCa	C\$	Es wurden keine NH-Aspekte in dem GM-Element C\$ der untersuchten Startup-Projekt-Teams identifiziert!
	R\$	FreyZein: „Eine Jacke ist ein langlebiges Produkt, das ich nicht nach einem Jahr zurückschicken will, um eine Neue zu bekommen. In der Kreislaufwirtschaft sprechen wir über Leasing, Gebrauchtmärkte usw. Hier sind der Geschäftsansatz und der Ertragsmechanismus anders.“

Tab. 4.1: Ankerbeispiele für die Zuordnung von NH-Aspekten in den GM-Elementen

Tab. 4.2 gibt einen Überblick über das Vorhandensein von NH-Aspekten in den einzelnen GM-Elementen des jeweiligen Startup-Projekt-Teams. Bei der Identifikation von NH-Aspekten in einem GM-Element wird das Symbol ✓ verwendet bzw. das Symbol ✗, wenn weder ökologische noch soziale NH-Aspekte in einem GM-Element festgestellt werden konnten. Die Verteilung der NH-Aspekte in den GM-Elementen basiert auf den im Datenmaterial identifizierten NH-Aspekten. Die Einschätzung, ob für das jeweilige GM-Element des entsprechenden Teams NH-Aspekte vorliegen oder nicht, wurde mit den Betreuern dieser Arbeit diskutiert, bis eine einheitliche Auffassung darüber gegeben war. Es ist anzumerken, dass zusätzliche derzeit noch unentdeckte NH-Aspekte in den GM-Elementen der Teams bestehen können.

Alle sechs untersuchten Startup-Projekt-Teams weisen in der Dimension VCr, welche die drei GM-Elemente KR, KA und KP umfasst, NH-Aspekte auf. Die Teams, die NH in der VCr betonen, nutzen lokale und/oder nachhaltige Ressourcen, schaffen sichere und lokale Arbeitsplätze, achten auf die Work-Life-Balance sowie eine geringe Fluktuationsrate beim Personal und entscheiden sich bei der Wahl eines Partners anhand dessen NH-Standards.

Es ist festzuhalten, dass sich der NH-Fokus in der Dimension VCr von Team zu Team unterscheidet. Beim GM-Element KR konnten bei allen Teams NH-Aspekte identifiziert werden, wohingegen beim GM-Element C\$ in der Dimension VCa kein einziges Team NH-Aspekte zeigte. Des Weiteren ist, wie Tab. 4.2 zeigt, festzustellen, dass im zentralen GM-Element VP ausnahmslos alle Teams NH-Aspekte aufweisen.

	VP + VDe				VCr			VCa	
	VP	CS	CH	CR	KR	KA	KP	C\$	R\$
<i>Alphawood</i>	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
<i>DigniSens</i>	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓
<i>Mady Pure</i>	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
<i>FreyZein</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
<i>smarterstudieren</i>	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗
<i>Whoopedu</i>	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓

Tab. 4.2: Überblick über die NH-Aspekte in den GM-Elementen der Startup-Projekt-Teams

Die Mehrheit der Startup-Projekt-Teams berichtete, dass die Einbeziehung von NH-Aspekten in das GM zu einer Steigerung der Gesamtkosten führte, jedoch keine Hinweise auf signifikante Veränderungen in der Kostenstruktur festgestellt werden konnten. Die Teams nutzen die NH-Aspekte, um ihre Einnahmenströme zu steigern und die damit verbundenen höheren Verkaufspreise zu rechtfertigen. FreyZein und Whoopedu nutzen die nachhaltigen Eigenschaften ihrer Produkte aktiv, um ihre Einnahmenströme zu steigern. Alphawood hingegen betont, dass die höheren Kosten nachhaltiger Produkte zu einer Verringerung der Einnahmenströme führen. Whoopedu verlässt sich auf ehrenamtliche Arbeit und das Engagement zu Spenden, um auf diesem Weg sozialen Wert zu schaffen. Tab. 4.3 zeigt zusammenfassend die wichtigsten NH-Aspekte des jeweiligen Startup-Projekt-Teams hinsichtlich der drei Dimensionen eines GM nach Claus.

	VP + VDe	VCr	VCa
<i>Alphawood</i>	Alphawood verwendet Abfall als Basisressource, aber unterstreicht die NH-Aspekte nicht explizit im gesamten GM (A0). Alphawood bezieht die ökologische NH in die VP ein, indem der Mehrwert durch die Verwendung von Abfall kommuniziert wird (A1).	Alphawood hat ein starkes Bekenntnis zur lokalen Wertschöpfung und lokalen Beschaffung (A1, A2). Darüber hinaus trägt Alphawood zur sozialen Verantwortung bei, indem der Schwerpunkt auf die lokale Produktion gelegt wird und damit lokale Arbeitsplätze geschaffen und gesichert werden (A1). Außerdem wurde auch die Beschaffung lokaler Ressourcen als Einfluss auf die NH im GM identifiziert.	Eine Voraussetzung für alle Initiativen zur NH ist die wirtschaftliche NH des Unternehmens (A1, A2). Die Umfrageteilnehmer erwähnten die Auswirkungen der NH auf die Preisgestaltung von Alphawood (A1, A2). NH führt zu höheren Kosten für die Ressourcen und in der Folge zu geringeren Gewinnmargen bei der Markteinführung des Produkts (A1, A2).

<i>DigniSens</i>	<p>Durch den Einsatz eines Sensors in der Bekleidung von bettlägerigen Menschen kann die Anzahl der nächtlichen Routinekontrollen durch das Pflegepersonal reduziert werden. Dies führt zu einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität des Pflegepersonals sowie zu einer Verbesserung der Lebensqualität der Betroffenen (B1). DigniSens bietet ein nachhaltiges Produkt an, sieht die NH aber eher als ein Add-on zur Haupt-VP (B2).</p>	<p>DigniSens bezieht sich auf die soziale Verantwortung im Personalbereich, um sichere Arbeitsplätze zu bieten (B1, B2). DigniSens betont die lokale Produktion und lokale Beschaffung, wegen der Verfügbarkeit von lokalen Partnern in der Lieferkette und der wahrgenommenen Bedrohung durch Patentdiebstahl beim Outsourcing an ausländische Hersteller (B1, B2).</p>	<p>DigniSens geht davon aus, dass ihre Kunden (Krankenhäuser und Pflegeheime) nicht unbedingt bereit sind für ein nachhaltiges Produkt extra zu bezahlen. Deshalb ist die NH eher eine Nebenleistung der Haupt-VP (B1, B2). DigniSens verfolgt ein langlebiges Produktdesign durch die Verwendung wiederverwertbarer Materialien. Diese Entscheidung bietet Vorteile in Verbindung mit der Einführung eines Leasingmodells (B0-B2).</p>
<i>Mady Pure</i>	<p>Ursprünglich adressierte Mady Pure umweltbewusste Hundebesitzer, die eine langfristige Ernährungslösung für Hunde mit Allergien suchten (C0). Als Mady Pure in die GG einstieg, wurde die ökologische NH des entwickelten Produkts als Mehrwert betrachtet, welcher umweltbewussten Kunden angeboten werden konnte (C1). Mady Pure strebte nach Transparenz, um den Mehrwert der NH an den Kunden zu kommunizieren (C1). In einer späteren Phase der GM-Entwicklung wurde der Fokus auf die Zielgruppe der Besitzer von Hunden mit Allergien gelegt, während das Hauptaugenmerk auf umweltbewusste Kunden verworfen wurde (C2). Am Ende der GG wurden die NH-Aspekte als Nebenleistung beim Anbieten von Hundefutter für Hunde mit Allergien gesehen (C2).</p>	<p>Die Produktionspartner ermöglichen vor allem durch die Lieferung von Insektenprotein die Schaffung einer nachhaltigen VP (C1). Die Produktion von Insektenprotein ist grundsätzlich effizienter als die Herstellung von tierischem Protein und ermöglicht das Upcycling von organischen Abfällen (C1, C2). Es wird versucht lokale Lieferanten zu nutzen, aber das Hauptkriterium für die Lieferantenauswahl ist die wirtschaftliche NH. Mady Pure hebt die Notwendigkeit hervor, dass die Abläufe entlang der Lieferkette des Startups transparent (C1) und schlank (C2) sind. Die Entscheidung NH-Aspekte hinzuzufügen, wie z. B. nachhaltige Verpackung, ist wesentlich geprägt von der jeweiligen wirtschaftlichen Durchführbarkeit (C2).</p>	<p>Mady Pure nennt, dass die Kommunikation der NH die höheren Verkaufspreise ihrer Produkte rechtfertigen soll (C1, C2). Mady Pure betont, dass ihr GM vor allem wirtschaftlich nachhaltig sein muss (C2).</p>
<i>FreyZein</i>	<p>FreyZein produziert Textilprodukte für den Outdoor- und Sportbereich (D0, D1) und haben NH-bewusste Kunden als Zielgruppe. Gemäß dem C2C-Prinzip lassen sich ihre Textilien immer wieder zu neuen Produkten verarbeiten und sind biologisch abbaubar (D0). Außerdem können die produzierten Textilien durch ein geschütztes Reparatur-Konzept geflickt werden, wodurch die Langlebigkeit gesteigert, individuelle Kundenwünsche adres-</p>	<p>F&E, Auftragsfertigung sowie Markenbildung sind die wichtigsten Teile der Wertschöpfung von FreyZein (D1). FreyZein legt Wert auf die Kontrolle und Transparenz der Partner (D1). FreyZein sucht Partner, die hinsichtlich ökologischer Fragen, wie z. B. Abwasserwirtschaft oder die Nutzung erneuerbarer Energien, eine ähnliche Denkweise haben (D2). FreyZein setzt für seine Produkte auf nachwachsende Rohstoffe und Abfallprodukte. Zusätzlich</p>	<p>Zusätzlich zu den Forschungszuschüssen und dem konventionellen Produktverkauf generiert FreyZein kontinuierliche Einnahmen durch das Angebot von Leasing- und Abomodellen. Außerdem bietet FreyZein ein Reparaturmodell an und verkauft aufbereitete Produkte wieder weiter (D1, D2). FreyZein hat die Bereiche F&E, Prototyping und Design als die wesentlichen Kostentreiber identifiziert (D1, D2).</p>

<i>FreyZein</i>	<p>siert und der Kundennutzen insgesamt erhöht wird (D1). Die nachhaltigen Produkteigenschaften werden aktiv an die Kunden kommuniziert (D2).</p>	<p>forscht FreyZein an einem eigenen biologisch abbaubaren Material (D2).</p>	
<i>smarterstudieren</i>	<p>Smarterstudieren hat das Ziel möglichst vielen Studenten im Studium zu Bestleistungen zu verhelfen. Ihr Ansatz beinhaltet keine teure Nachhilfe, sondern stattdessen die Vermittlung der richtigen Denkweise und die Verbesserung der emotionalen Intelligenz, des Zeitmanagements und bewährter Lernmethoden (E0, E1). Zu diesem Zweck bietet smarterstudieren digitale Informationsprodukte sowie persönliches Coaching an (E0-E2), um Studierenden die Werkzeuge und Methoden zu vermitteln und den Slogan „studier nicht hart, studiere smart“ umzusetzen. Durch das pädagogische Konzept von smarterstudieren sinkt die Frustration der Studenten und die Abschlussquote steigt (E0-E2).</p>	<p>Die Entwicklung von pädagogischen Konzepten zur Persönlichkeitsentwicklung (E0, E1) und die Errichtung einer Community (E1, E2) sind die Hauptaktivitäten im Hinblick auf die Wertschöpfung. Die Community trägt dazu bei den sozialen Mehrwert des Coachings zu steigern und ermöglicht so einer großen Anzahl von Studenten ein erfolgreicherer Studium (E2).</p>	<p>Smarterstudieren generiert die Einnahmen durch den Verkauf von E-Books, Video-Lektionen und Podcasts über ihre Online-Plattform. Die digitalen Informationsprodukte sind für jeden deutschsprachigen Studenten nutzbar (E0, E1), was die Skalierbarkeit des Produktes zu einem angemessenen Preis ermöglicht. Darüber hinaus bietet smarterstudieren kostenpflichtige Einzel- und Gruppencoachings an, wobei gezielt auf die von den jeweiligen Teilnehmern vorgebrachten Probleme eingegangen wird (E1, E2).</p>
<i>Whoopedu</i>	<p>Whoopedu bietet eine mobile One-Stop-Shop-Anwendung für spielerische Bildung (Gamification), die sowohl für Kinder als auch Eltern einen Mehrwert liefert. Whoopedu verbessert den pädagogischen Wert durch die Nutzung von Analytik (F1). Die Kundengruppen sind Menschen vom Balkan sowie Flüchtlinge, die auf der Durchreise sind und keine Möglichkeit auf einen konventionellen Bildungszugang haben (F0, F1). Der internationale Markt wird durch die Premium-Version der Anwendung adressiert (F0, F1). Über Whoopedus Marketingkanäle (z. B. Social Media) sowie deren Vertriebskanäle werden die Kunden angesprochen (F1, F2).</p>	<p>Whoopedu legt bei der Wertschöpfung den Fokus auf Partnerschaften, um die Kosten für die Wertschöpfung möglichst gering zu halten (F1). Die KP sind bereit in ein Unternehmen mit einem Social Impact zu investieren und müssen selbst nachhaltig sein oder zumindest NH fördern (F1, F2). Whoopedu investiert die Ressourcen vorrangig in das Personal, wie z. B. Entwickler, Designer, Animatoren und Vermarkter (F1).</p>	<p>Whoopedu verwendet ein Freemium-Abomodell (F0). Zusätzlich werden Einnahmen durch Werbung, Produktplatzierung, Merchandising sowie Förderungen von NGOs oder Unternehmen mit CSR-Fokus generiert. Der Hauptteil der Einnahmen wird jedoch mit den Premium-Abonnenten des Abomodells realisiert (F1). Whoopedu verwendet einen gewissen Prozentsatz des Verkaufsumsatzes des internationalen Marktes zur finanziellen Unterstützung von Bildung in unterentwickelten Ländern und von Flüchtlingen (F1). Die Kostenstruktur von Whoopedu beinhaltet Kosten für die Legalisierung von Geschäften, Marketing, App-Store Gebühren, Merchandise, Content-Übersetzung sowie Spenden (F1).</p>

Tab. 4.3: NH-Aspekte in den GM-Elementen unter Betrachtung der Dimensionen

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zeigen, dass sich in der VP von fünf Startup-Projekt-Teams starke Belege für ökologische und/oder soziale NH finden. Eine weitere

interessante Feststellung ist, dass nicht alle Teams NH-Aspekte in ihrem GM integriert haben, um damit mehr oder neue Kunden zu akquirieren. Alphawood, DigniSens und Mady Pure betrachten die NH-Aspekte primär als Zusatznutzen statt als Hauptziel, womit bei diesen Teams die ökonomischen NH-Aspekte eine höhere Priorität genießen. Eine solche Priorisierung zeigt auch das Ergebnis einer empirischen Studie von DiVito & Bohnsack (2017).

Werden einmal die ökologischen und sozialen NH-Aspekte gegenüber den ökonomischen NH-Aspekten in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, so können folgende Aussagen getroffen werden:

- Bei Alphawood, Mady Pure und FreyZein überwiegen die ökologischen NH-Aspekte.
- Bei DigniSens, smarterstudieren und Whoopedu stehen die sozialen NH-Aspekte deutlich im Vordergrund.
- Somit scheinen bei den Teams mit physischen Produkten die ökologischen NH-Aspekt stärker ausgeprägt, während bei jenen Teams mit virtuellen Produkten die sozialen NH-Aspekte dominanter sind.
- Allgemein kann für alle sechs Startup-Projekt-Teams gesagt werden, dass in der Dimension VCa die wenigsten NH-Aspekte zu identifizieren waren.

Die Resultate zeigen, dass mehrere GM-Elemente miteinander verknüpft und für die Kommunikation des Mehrwerts an den Kunden ausgerichtet sind. Das entspricht auch den Erkenntnissen von Govindaraj (2003). Nicht bei allen GMs wurde Ausgewogenheit zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen NH-Aspekten identifiziert (vgl. Stubbs & Cocklin, 2008). Somit decken sich die Ergebnisse dieser Studie nicht zur Gänze mit jenen von Boons et al. (2013), die beschreiben, dass für eine nachhaltige Unternehmensführung mehrere GM-Elemente der drei Säulen der NH miteinander kombiniert werden müssen.

4.2 Treiber für Nachhaltigkeitsaspekte im Geschäftsmodell

Zu Beginn wird nochmals die entsprechende FF dargelegt und anschließend auf die identifizierten Treiber für die Einbindung von NH-Aspekten ins GM eingegangen:

What drives the development of sustainability aspects in BMs during the early phases of start-up projects? (FF 2)

Die identifizierten Treiber für NH-Aspekte im GM sind in Tab. 4.4 aufgelistet und gereiht nach der Anzahl an Startup-Projekt-Teams, welchen der jeweilige Treiber im Zuge der Analyse zugewiesen werden konnte. Auch bei einer kleinen Stichprobe von lediglich sechs Teams ist bereits eine große Variation an NH-Aspekten vorhanden. Während der Treiber D1 die soziale NH anspricht, betonen die drei Treiber D2 bis D4 zumindest die ökologische Säule der NH und dienen somit als Motivatoren zur Implementierung von insbesondere –

aber nicht ausschließlich – ökologischen NH-Aspekten in die GMs der Teams. Die Fachliteratur besagt, dass die Entrepreneurere unterschiedliche Beweggründe haben und sich diese auch auf deren GMs auswirken (z. B. Meek et al., 2010; York & Venkataraman, 2010). Die Teams haben sehr unterschiedliche Herangehensweisen um sozialen Wert zu schaffen. Whoopedu nutzt einen vielschichtigen Ansatz zur Wertschaffung, während Alphawood oder DigniSens sozialen Wert nur als Zusatznutzen erachten.

Wie Tab. 4.4 zeigt, wurde den Treibern zugeordnet, welchen Aspekten der TBL nach Elkington (1997) diese entsprechen und, ob es sich um einen internen oder externen Treiber handelt. Wettbewerb und die Kundenwünsche werden als externe Treiber betrachtet (vgl. EY & GreenBiz Group, 2013; Grant Thornton International Business Report, 2014) und Betriebskosten, Umsatzwachstum, Markenintegrität, Engagement der Mitarbeiter und Organisationsstrukturen als interne Treiber (vgl. Kiron et al., 2012, S. 71).

Treiber Nr.	Identifizierter Treiber	Säule der NH	Interner oder externer Treiber
D1	Entrepreneurial motivation to create social value	Sozial	Intern
D2	Ecological sustainability to increase revenues	Ökologisch, ökonomisch	Intern
D3	Entrepreneurial motivation to reduce waste for ecological sustainability	Ökologisch	Intern
D4	Entrepreneurial motivation towards ecological sustainability	Ökologisch	Intern
D5	Customers demand drives sustainability in BM	Sozial, ökologisch, ökonomisch	Extern
D6	Demonstrating added value through sustainable partners	Sozial, ökologisch, ökonomisch	Intern
D7	Inclusion of sustainability aspects to achieve differentiation from competitors	Sozial, ökologisch, ökonomisch	Extern
D8	Ecological sustainability to differentiate from competitors	Ökologisch	Extern
D9	Enabling sustainable consumption through durable products	Ökologisch	Intern
D10	Careful use of resources as entrepreneurial motivation	Ökologisch	Intern
D11	Local value creation activities to create ecological sustainability	Ökologisch	Intern
D12	Sustainability to communicate additional value	Sozial, ökologisch, ökonomisch	Intern
D13	Reputation drives ecological sustainability	Ökologisch	Intern

Tab. 4.4: Identifizierte Treiber mit NH-Aspekten in den GMs

In Tab. 4.5 sind die bereits zuvor in Tab. 4.4 aufgelisteten und auch teilweise erläuterten Treiber wieder nach demselben Kriterium, der Anzahl an Startup-Projekt-Teams, welchen der jeweilige Treiber im Zuge der Analyse zugewiesen werden konnte, gereiht. Der Treiber D1 „Entrepreneurial motivation to create social value“ konnte als einziger Treiber allen sechs Teams zugeordnet werden und dessen Nennung konnte, wie die Zahlen in Tab. 4.5 belegen, hauptsächlich den Teams DigniSens und smarterstudieren zugeschrieben werden. Es kann daraus geschlossen werden, dass diese zwei Teams stark sozial geprägte GMs besitzen. Die in Tab. 4.4 und Tab. 4.5 angeführten Top 13 der Treiber wurden jeweils von zwei oder mehr Teams genannt. Mehrere Teams merkten an, dass ökologische NH-Aspekte nicht aus Uneigennützigkeit, sondern aus strategischen Gründen in das GM einbezogen wurden, um daraus beispielsweise zusätzliche Einnahmen zu generieren oder sich von den Konkurrenten zu differenzieren.

Treiber	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13
<i>Alphawood</i>	1	2	2	1	0	1	1	1	2	3	2	1	1
<i>DigniSens</i>	10	1	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0
<i>Mady Pure</i>	1	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1
<i>FreyZein</i>	1	2	6	2	1	1	4	3	0	1	1	0	0
<i>smarterstudieren</i>	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Whoopedu</i>	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0
Anzahl der identifizierten Startup-Projekt-Teams	6	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Absolute Häufigkeit der Nennung	19	8	11	5	5	3	5	4	4	4	3	3	2

Tab. 4.5: Verteilung der identifizierten Treiber mit NH-Aspekten in den GMs

Aus der Literatur geht hervor, dass Win-win-Situationen Entrepreneurere dazu motivieren zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen (vgl. Parrish, 2010, S. 510). Hahn et al. (2010, S. 217f) betrachten Win-win-Situationen detaillierter und gehen der Frage nach, ob für nachhaltige Entwicklungen eine Schnittmenge an ökonomischen, ökologischen und sozialen NH-Aspekten vorhanden sein muss.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Entrepreneurere zu einem Haupttreiber bzw. einem vorrangig verfolgten NH-Aspekt tendieren und damit ein Ungleichgewicht zwischen den drei Säulen der NH besteht. Eine mögliche Ursache dafür könnte sein, dass sich die Entrepreneurere mit ihren Unternehmen in der Vorgründungs- oder Gründungsphase befinden bzw. die Gründung gerade durchgeführt wurde und dies sich durch begrenzte Ressourcen bzw. eine Limitierung der verfügbaren Fähigkeiten/Möglichkeiten

niederschlägt. Die Entrepreneurere müssen daher unter Umständen Einschränkungen beim Gewinn und Wachstum in Kauf nehmen, um Steigerung der NH realisieren zu können.

5 Limitation und Ausblick

Dieser Studie liegen limitierte Daten, deren Selektion in Kapitel 3.1 näher beschrieben wird, zugrunde. Worin besteht die Limitation? Als limitierend sind hier (i) der gewählte Rahmen, der vier Monate dauernden GG, (ii) die Anzahl der analysierten Startup-Projekt-Teams und (iii) das Vorgehen bei der Datenerfassung zu nennen. Zu letzterem Punkt sei angemerkt, dass hier u. a. durch die gestellten Fragen in den Interviews Einfluss genommen werden kann, aber auch das von den Teams angewandte Entwicklungsinstrument eine Rolle spielt.

Das von allen 19 Teams der GG Vol. XI und XII angewandte BMC wurde keineswegs von dieser Studie beeinflusst, sondern stellt vielmehr eine Vorgabe seitens der GG dar. Dies ist auch der Grund, warum für die Analyse der GMs hinsichtlich möglicher NH-Aspekte das hierfür eigentlich schlecht geeignete BMC verwendet wurde und nicht eine der in Kapitel 2.1.4.4 vorgestellten NH-orientierten Werkzeuge zur Entwicklung von SBMs. Es gab seitens der GG keinerlei Einflussnahme bzw. Einschränkungen gegenüber den Teams bei der Ausbildung und Integration von NH-Aspekten in deren GMs. Bei der GG handelt es sich um einen klassischen und keinen speziell auf NH orientierten Startup Accelerator. Darüber hinaus wurden die Teams auch durch die Mentoren nicht in Richtung NH gedrängt, sondern eher noch das Gegenteil davon war der Fall. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Teams der GG frei in ihrer Entscheidung über die Einbindung von NH-Aspekten in ihr GM waren.

Die Limitation der Daten, der qualitative Charakter der Studie und ein Stichprobenumfang von nur sechs Teams von führen dazu, dass die vorliegenden Ergebnisse in dieser Form nicht verallgemeinert werden können. Dies trifft besonders auf die identifizierten Treiber zu, da die Häufigkeit der Nennung eines Treiber unter Umständen nicht das einzige Merkmal für die Beurteilung der Relevanz eines solchen Treibers darstellt.

Weiterführende Studien können an den Limitationen dieser Studie anknüpfen und z. B. in die folgenden Richtungen vorstoßen. Bei Betrachtung derselben Zeitspanne – der Dauer der GG – besteht die Möglichkeit die Anzahl der untersuchten Teams zu erhöhen, um eine Steigerung der Aussagekraft der Erkenntnisse zu erhalten. Eine andere Möglichkeit stellt die Erweiterung des Zeithorizonts dar, womit eine solche Studie durch Analyse der erfolgreichen Unternehmen über die Vorgründungs- bzw. Gründungsphase hinweg zu einer Longitudinalstudie ausgedehnt werden kann. Eine dritte Variante stellt die Kombination der zwei zuvor genannten Möglichkeiten dar. Abschließend sei noch angeführt, dass diese Studie auch auf Basis quantitativer anstatt der hier angewandten qualitativen Methoden durchgeführt werden kann, um verallgemeinerbarere Studienergebnisse zu erhalten.

Literaturverzeichnis

- [1] AHREND, Klaus-Michael, 2016: *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance*, 1. Aufl., Springer Gabler, Berlin.
- [2] ALLEN John C., MALIN Stephanie, 2008: *Green Entrepreneurship: A Method for Managing Natural Resources?*, In: *Society & Natural Resources*, Vol. 21, Issue 9, Taylor & Francis, London, S. 828-844.
- [3] ARDICHVILI Alexander, CARDOZO Richard, RAY Sourav, 2003: *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Issue 1, Elsevier, Amsterdam, S. 105-123.
- [4] AUSTIN James, STEVENSON Howard, WEI-SKILLERN Jane, 2006: *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?*, In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, Issue 1, SAGE Publishing, Thousand Oaks, CA, USA, S. 1-22.
- [5] BADEN-FULLER Charles, MORGAN Mary S., 2010: *Business Models as Models*, In: *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, Elsevier, Amsterdam, S. 156-171.
- [6] BANSAL Pratima, 2002: *The corporate challenges of sustainable development*, In: *Academy of Management Perspectives*, Vol. 16, No. 2, Academy of Management, Briarcliff Manor, NY, USA, S. 122-131.
- [7] BARON Robert A., SHANE Scott, 2008: *Entrepreneurship: a process perspective*, 2. Aufl., Thomson South-Western, Mason, OH, USA.
- [8] BECKER Wolfgang, 2011: *Geschäftsmodelle im Mittelstand*, In: *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 175, Deloitte Mittelstandsinstitut, Universität Bamberg.
- [9] BECKMANN Kai M./Springer Professional, 2019: *Zur Nachhaltigkeitsstrategie in drei Schritten*, <https://www.springerprofessional.de/unternehmensstrategie/nachhaltigkeit/zur-nachhaltigkeitsstrategie-in-drei-schritten/16436304>, Zugriff: 12.12.2019
- [10] BIEGER Thomas, REINHOLD Stephan, 2011: *Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, In: BIEGER Thomas, ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß Dodo, KRYS Christian (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, 1. Aufl., Springer-Verlag, Berlin, S. 13-70.
- [11] BJÖRKDAHL Joakim, HOLMEN Magnus, 2013: *Editorial: Business model innovation – the challenges ahead*, In: *International Journal of Product Development*, Vol. 18, No. 3/4, Inderscience Publishers, Genf, S. 213-225.

- [12] BLAIKIE Norman W. H., 1991: *A critique of the use of triangulation in social research*, In: *Quality & Quantity*, Vol. 25, Kluwer Academic Publishers, Alphen aan den Rijn, S. 115-136.
- [13] BLANK Steve, DORF Bob, HÖGSDAL Nils, BARTEL Daniel, 2015: *Das Handbuch für Startups: Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen*, 1. korrigierter Nachdruck, O'Reilly, Köln.
- [14] BOCKEN Nancy M. P., SHORT Samuel W., RANA Padmakshi, EVANS Steve, 2013: *A value mapping tool for sustainable business modeling*, In: *Corporate Governance*, Vol. 13, No. 5, Emerald Group Publishing, Bingley, S. 482-497.
- [15] BOCKEN Nancy M. P., SHORT Samuel W., RANA Padmakshi, EVANS Steve, 2014: *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 65, Elsevier, Amsterdam, S. 42-56.
- [16] BOCKEN Nancy M. P., 2015: *Sustainable venture capital – catalyst for sustainable start-up success?*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 108, Part A, Elsevier, Amsterdam, S. 647-658.
- [17] BOGOTT Nicole, RIPPLER Stefan, WOISCHWILL Branko, 2017: *Im Startup die Welt gestalten: Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren*, 1. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- [18] BOONS Frank, MONTALVO Carlos, QUIST Jaco, WAGNER Marcus, 2013: *Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 45, Elsevier, Amsterdam, S. 1-8
- [19] BOONS Frank, LÜDEKE-FREUND Florian, 2013: *Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 45, Elsevier, Amsterdam, S. 9-19.
- [20] BOULTON Richard E. S., LIBERT Barry D., SAMEK Steve M., 2000: *A business model for the new economy*, In: *Journal of Business Strategy*, Vol. 21, Issue 4, Emerald Group Publishing, Bingley, S. 29-35.
- [21] BREUER Henning, FICHTER Klaus, LÜDEKE-FREUND Florian, TIEMANN Irina, 2018: *Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools*, In: *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 10, Issue 2, Inderscience Publishers, Genf, S. 256-286.
- [22] BREUER Henning, LÜDEKE-FREUND Florian, 2017: *Values-based network and business model innovation*, In: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21, No. 3, World Scientific Publishing Europe, London, S. 1-35.

- [23] BYGRAVE William D., 2010: *The Entrepreneurial Process*, In: BYGRAVE William D., ZACHARAKIS Andrew (Hrsg.): *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, S. 1-26.
- [24] CASADESUS-MASANELL Ramon, RICART Joan E., 2010: *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, In: *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, Elsevier, Amsterdam, S. 195-215.
- [25] CASSON Mark, 2003: *The Entrepreneur: An Economic Theory*, 2nd Edition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- [26] CHESBROUGH Henry, 2007: *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, In: *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 6, Emerald Group Publishing, Bingley, S. 12-17.
- [27] CHESBROUGH Henry, 2010: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, In: *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, Elsevier, Amsterdam, S. 354-363.
- [28] CLAUSS Thomas, 2017: *Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance*, In: *R&D Management*, Vol. 47, Issue 3, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, S. 385-403.
- [29] COHEN Boyd, WINN Monika I., 2007: *Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship*, In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, Issue 1, Elsevier, Amsterdam, S. 29-49.
- [30] CORLEY Kevin G., GIOIA Dennis A., 2004: *Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off*, In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, Issue 2, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, USA, S. 173-208.
- [31] DEEKE Alex, 1995: *Experteninterviews – ein methodisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop*, In: BRINKMANN Christian, DEEKE Alex, VÖLKEL Brigitte (Hrsg.): *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen*, Band 191, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, S. 7-22.
- [32] DENTCHEV Nikolay, RAUTER Romana, JOHANNSDOTTIR Lara, SNIHUR Yuliya, ROSANO Michele, BAUMGARTNER Rupert, NYBERG Timo, TANG Xingfu, VAN HOOFF Bart, JONKER Jan, 2018: *Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 194, Elsevier, Amsterdam, S. 695-703.
- [33] DENZIN Norman K., 1989: *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 3. Aufl., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.

- [34] DEPPERMAN Arnulf, 2008: *Gespräche analysieren: Eine Einführung*, 4. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- [35] DIVITO Lori, BOHNSACK Rene, 2017: *Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms*, In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 32, No. 5, Elsevier, Amsterdam, S. 569-587.
- [36] DRUCKER Peter F., 1954: *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- [37] ECCLES Robert G., IOANNOU Ioannis, SERAFEIM George, 2014: *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, In: *Management Science*, Vol. 60, No. 11, INFORMS, Catonsville, MD, USA, S. 2835-2857.
- [38] EISENHARDT Kathleen M., 1989: *Building Theories from Case Study Research*, In: *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, Academy of Management, Briarcliff Manor, NY, USA, S. 532-550.
- [39] ELKINGTON John, 1997: *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, UK.
- [40] Europäische Kommission, 2001: *Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, KOM (2001) 366 endgültig, Brüssel.
- [41] EVANS Steve, VLADIMIROVA Doroteya K., HOLGADO Maria, VAN FOSSEN Kirsten, YANG Miyang, SILVA Elisabete A., BARLOW Claire Y., 2017: *Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models*, In: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26, Issue 5, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, S. 597-608.
- [42] EY & GreenBiz Group, 2013: *Six Growing Trends in Corporate Sustainability*, http://www.fusbp.com/wp-content/uploads/2010/07/Six_growing_trends_in_corporate_sustainability_2013.pdf, Zugriff: 10.01.2020
- [43] FALLGATTER Michael J., 2002: *Theorie des Entrepreneurship: Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*, 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- [44] FALTIN Günter, 2018: *Entrepreneurship: Problemlagen und Handlungsansätze*, In: FALTIN Günter (Hrsg.): *Handbuch Entrepreneurship*, 1. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 3-36.
- [45] FENG Hengyi, FROUD Julie, JOHAL Sukhdev, HASLAM Colin, WILLIAMS Karel, 2001: *A new business model? The capital market and the new economy*, In: *Economy and Society*, Vol. 30, No. 4, Taylor & Francis, London, S. 467-503.

- [46] FICHTER Klaus, TIEMANN Irina, 2015: *Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung*, Fakultät II – Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- [47] FILSER Matthias, KRAUS Sascha, ROIG-TIERNO Norat, KAILER Norbert, FISCHER Ulrike, 2019: *Entrepreneurship as a Catalyst for Sustainable Development: Opening the Black Box*, In: *Sustainability*, Vol. 11, Issue 16, MDPI, Basel.
- [48] FLICK Uwe, 2011: *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, 4. Aufl., Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- [49] FOXON Timothy J., BALE Catherine S. E., BUSCH Jonathan, BUSH Ruth, HALL Stephen, ROELICH Katy, 2015: *Low carbon infrastructure investment: extending business models for sustainability*, In: *Infrastructure Complexity*, Vol. 2, No. 4, Springer International Publishing, Basel, S. 1-13.
- [50] FREILING Jörg, HARIMA Jan, 2019: *Entrepreneurship: Gründung und Skalierung von Startups*, 1. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- [51] FUEGLISTALLER Urs, MÜLLER Christoph, MÜLLER Susan, VOLERY Thierry, 2016: *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [52] GASSMANN Oliver, FRANKENBERGER Karolin, CSIK Michaela, 2017: *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. Aufl., Carl Hanser Verlag, München.
- [53] GHAZIANI Amin, VENTRESCA Marc J., 2005: *Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000*, In: *Sociological Forum*, Vol. 20, No. 4, Springer Science+Business Media, Berlin, S. 523-559.
- [54] GILAD Benjamin, KAISH Stanley, RONEN Joshua, 1989: *The entrepreneurial way with information*, In: MAITAL Shlomo (Hrsg.): *Applied Behavioral Economics*, Wheatsheaf Books, Brighton, S. 480-503.
- [55] GIOIA Dennis A., CORLEY Kevin G., HAMILTON Aimee L., 2012: *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*, In: *Organizational Research Methods*, Vol. 16, Issue 1, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, USA, S. 15-31.
- [56] GIROTRA Karan, NETESSINE Serguei, 2013: *OM Forum – Business Model Innovation for Sustainability*, In: *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 15, No. 4, INFORMS, Catonsville, MD, USA, S. 537-544.

- [57] GLINIK Martin, VORBACH Stefan, 2019: *Sustainable Business Models*, In: BIEDERMANN Hubert, VORBACH Stefan, POSCH Wolfgang (Hrsg.): *Industrial Life Cycle Management: Innovation durch Lebenszyklusdenken*, 1. Aufl., Rainer Hampp Verlag, Augsburg, S. 11-23.
- [58] GOVINDARAJ Thendral, 2003: *Social and environmental perspectives in the design of engineering and service systems*, In: *International Journal of Engineering Education*, Vol. 19, No. 1, Tempus Publications, Dublin Institute of Technology, Dublin, S. 16-24.
- [59] GRANOVETTER Mark S., 1973: *The Strength of Weak Ties*, In: *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, University of Chicago Press, Chicago, IL, USA, S. 1360-1380.
- [60] Grant Thornton International Business Report, 2014: *Corporate Social Responsibility: beyond financials*, https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2014/ibr2014_ibr_csr_web.pdf, Zugriff: 06.01.2020
- [61] GRASL Oliver, 2009: *Professional Service Firms: Business Model Analysis – Method and Case Studies*, Dissertation, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences, Universität St. Gallen (HSG).
- [62] GRICHNIK Dietmar, BRETTEL Malte, KOROPP Christian, MAUER Rene, 2010: *Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen*, 1. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [63] GRÜNBERG-BOCHARD Jutta, SCHALTEGGER Stefan, 2014: *Zukunftsstrategie Nachhaltiges Unternehmertum*, In: VON MÜLLER Camillo, ZINTH Claas-Philip (Hrsg.): *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts: Management als Liberal Art*, 1. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 133-152.
- [64] Gründungsgarage, 2019: <http://www.gruendungsgarage.at/>, Zugriff: 11.12.2019
- [65] HAHN Tobias, FIGGE Frank, PINKSE Jonatan, PREUSS Lutz, 2010: *Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it*, In: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, Issue 4, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, S. 217-229.
- [66] HALL Jeremy K., DANEKE Gregory A., LENOX Michael J., 2010: *Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions*, In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Issue 5, Elsevier, Amsterdam, S. 439-448.
- [67] HAMEL Gary, 2002: *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.

- [68] HART Stuart L., MILSTEIN Mark B., 2003: *Creating sustainable value*, In: *Academy of Management Perspectives*, Vol. 17, No. 2, Academy of Management, Briarcliff Manor, NY, USA, S. 56-67.
- [69] HAUFF Volker, 1987: *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*, Eggenkamp Verlag, Greven.
- [70] HELFFERICH Cornelia, 2011: *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- [71] HOCKERTS Kai, WÜSTENHAGEN Rolf, 2010: *Greening Goliaths versus emerging Davids – Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship*, In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Issue 5, Elsevier, Amsterdam, S. 481-492.
- [72] JOHNSON Mark W., CHRISTENSEN Clayton M., KAGERMANN Henning, 2008: *Reinventing Your Business Model*, In: *Harvard Business Review*, December 2008 Issue, Harvard Business Publishing, Watertown, MA, USA, S. 57-68.
- [73] JOHNSON Mark W., 2010: *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- [74] JONES Peter, UPWARD Antony, 2014: *Caring for the future: The systemic design of flourishing enterprises*, In: *Proceedings of RSD3, Third Symposium of Relating Systems Thinking to Design*, Oslo, S. 1-8.
- [75] JOYCE Alexandre, PAQUIN Raymond L., 2016: *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 135, Elsevier, Amsterdam, S. 1474-1486.
- [76] KELLEY Donna J., BOSMA Niels, AMOROS Jose E., 2011: *Global Entrepreneurship Monitor – 2010 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2010-global-report>, Zugriff: 20.01.2020
- [77] KHAN Mozaffar, SERAFEIM George, YOON Aaron, 2016: *Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality*, In: *The Accounting Review*, Vol. 91, No. 6, American Accounting Association, Sarasota, FL, USA, S. 1697-1724.
- [78] KIRON David, KRUSCHWITZ Nina, HAANAES Knut, VON STRENG VELKEN Ingrid, 2012: *Sustainability Nears a Tipping Point*, In: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 2, Cambridge, MA, USA, S. 69-74.

- [79] KIRZNER Israel M., 1973: *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, IL, USA.
- [80] KIRZNER Israel M., 1997: *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach*, In: *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, No. 1, American Economic Association, Nashville, TN, USA, S. 60-85.
- [81] KOLLMANN Tobias, 2016: *E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft*, 6. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- [82] KOLLMANN Tobias, HENSELLEK Simon, JUNG Philipp B., KLEINE-STEGEMANN Lucas, 2018: *Deutscher Startup Monitor 2018: Neue Signale, klare Ziele*, Bundesverband Deutsche Startups e. V. (Hrsg.), Berlin.
- [83] KRYS Christian, 2017: *Megatrends – Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit*, In: WUNDER Thomas (Hrsg.): *CSR und Strategisches Management*, Springer-Verlag, Berlin, S. 45-65.
- [84] KUNZE Dominik/unternehmer.de, 2017: *Corporate Social Responsibility: Mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen*, <https://unternehmer.de/management-people-skills/197539-nachhaltigkeit-unternehmen>, Zugriff: 13.02.2020
- [85] KURATKO Donald F., AUDRETSCH David B., 2009: *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, Issue 1, SAGE Publishing, Thousand Oaks, CA, USA, S. 1-17.
- [86] LINDER Jane, CANTRELL Susan, 2000: *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture, Dublin, S. 1-15.
- [87] LINDGARDT Zhenya, REEVES Martin, STALK George, DEIMLER Michael S., 2009: *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group, Boston, MA, USA, S. 1-8.
- [88] LÜDEKE-FREUND Florian/Sustainable Business Model.org, 2014: *Designing Business Models for Flourishing Enterprises – Colloquium and Workshop*, <https://blog.ssbmg.com/2014/11/19/ssbm-workshop-hamburg-5-dec-2014/>, Zugriff: 06.12.2019
- [89] LÜDEKE-FREUND Florian, DEMBEK Krzysztof, 2017: *Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy?*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 168, Elsevier, Amsterdam, S. 1668-1678.
- [90] LÜDEKE-FREUND Florian/Brain City Berlin, 2018: *Klassifiziert und zur Nachahmung empfohlen: Nachhaltige Geschäftsmodelle*, <https://braincity.berlin/stories/nachhaltige-geschaeftsmodelle/>, Zugriff: 12.12.2019

- [91] MAGRETTA Joan, 2002: *Why Business Models Matter*, In: *Harvard Business Review*, May 2002 Issue, Harvard Business Publishing, Watertown, MA, USA, S. 86-92.
- [92] MAYRING Philipp, BRUNNER Eva, 2006: *Qualitative Textanalyse – Qualitative Inhaltsanalyse*, In: FLAKER Vito, SCHMID Tom (Hrsg.): *Von der Idee zur Forschungsarbeit: Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft*, Böhlau Verlag, Wien, S. 453-462.
- [93] MAYRING Philipp, FENZL Thomas, 2014: *Qualitative Inhaltsanalyse*, In: BAUR Nina, BLASIUS Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Springer VS, Wiesbaden, S. 543-556.
- [94] MEEK William R., PACHECO Desiree F., YORK Jeffrey G., 2010: *The impact of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the environmental entrepreneurship context*, In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Issue 5, Elsevier, Amsterdam, S. 493-509.
- [95] MÜLLER Christiana, POANDL Elisabeth M., GLINIK Martin, 2019: *Developing a Viable Business Model for Start-ups at the Gruendungsgarage*, In: *Journal of Business Models*, Vol. 7, No. 3, Aalborg, S. 47-56.
- [96] OSTERWALDER Alexander, 2004: *The business model ontology – a proposition in a design science approach*, Dissertation, Faculty of Business and Economics (HEC), Universität Lausanne.
- [97] OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves, TUCCI Christopher L., 2005: *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, In: *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, Issue 1, S. 1-25.
- [98] OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves, 2011: *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- [99] PALINKAS Lawrence A., HORWITZ Sarah M., GREEN Carla A., WISDOM Jennifer P., DUAN Naihua, HOAGWOOD Kimberly, 2015: *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research*, In: *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, Vol. 42, Issue 5, New York, NY, USA, S. 533-544.
- [100] PAKIRIAKOPOULOS Dimitrios A., POYLUMENAKOU Angeliki K., DOUKIDIS Georgios J., 2001: *Building e-Business Models: An Analytical Framework and Development Guidelines*, In: *Proceedings of the 14th Bled Electronic Commerce Conference*, Bled, S. 446-464.

- [101] PARRISH Bradley D., 2010: *Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design*, In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Issue 5, Elsevier, Amsterdam, S. 510-523.
- [102] PORTER, Michael E., 2001: *Strategy and the Internet*, In: *Harvard Business Review*, May 2001 Issue, Harvard Business Publishing, Watertown, MA, USA, S. 63-78.
- [103] POTT Oliver, POTT Andre, 2012: *Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*, 1. Aufl., Springer-Verlag, Berlin.
- [104] PUFE Iris, 2017: *Nachhaltigkeit*, 3. Aufl., UVK Verlag, Konstanz.
- [105] RAUTER Romana, JONKER Jan, BAUMGARTNER Rupert J., 2017: *Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, Elsevier, Amsterdam, S. 144-154.
- [106] REMANE Gerrit, HANELT Andre, TESCH Jan F., KOLBE Lutz M., 2017: *The business model pattern database – a tool for systematic business model innovation*, In: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21, No. 1, World Scientific Publishing Europe, London, S. 1-61.
- [107] RIES Eric, 2014: *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*, 3. Aufl., Redline Verlag, München.
- [108] RITALA Paavo, HUOTARI Pontus, BOCKEN Nancy, ALBAREDA Laura, PUUMALAINEN Kaisu, 2018: *Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 170, Elsevier, Amsterdam, S. 216-226.
- [109] RITTER Thomas, LETTL Christopher, 2018: *The wider implications of business-model research*, In: *Long Range Planning*, Vol. 51, Issue 1, Elsevier, Amsterdam, S. 1-8.
- [110] SARASVATHY Saras D., 2001: *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, In: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, Academy of Management, Briarcliff Manor, NY, USA, S. 243-263.
- [111] SAVOLAINEN Timo/Unter The Hood, 2018: *Operating Model for Continuous Business Transformation*, <http://www.underthehood.fi/digital-transformation/operating-model-continuous-business-transformation/>, Zugriff: 15.11.2019
- [112] SCHALLER Armin, 2001: *Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muss*, In: BLUM Ulrich, LEIBBRAND Frank (Hrsg.): *Entrepreneurship und Unternehmertum: Denkstrukturen für eine neue Zeit*, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3-56.

- [113] SCHALLMO Daniel R. A., 2013: *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben, Kontrollfragen und Templates*, 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin.
- [114] SCHALLMO Daniel R. A., 2014: *Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen*, In: SCHMALLO Daniel R. A. (Hrsg.): *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*, 1. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 1-30.
- [115] SCHALTEGGER Stefan, WAGNER Marcus, 2011: *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, In: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20, Issue 4, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, S. 222-237.
- [116] SCHALTEGGER Stefan, LÜDEKE-FREUND Florian, HANSEN Erik G., 2012: *Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability*, In: *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, Vol. 6, No. 2, Inderscience Publishers, Genf, S. 95-119.
- [117] SCHALTEGGER Stefan, 2015: *Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability*, In: SCHNEIDER Andreas, SCHMIDPETER Rene (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 199-210.
- [118] SCHALTEGGER Stefan, HANSEN Erik G., LÜDEKE-FREUND Florian, 2016: *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*, In: *Organization & Environment*, Vol. 29, Issue 1, SAGE Publishing, Thousand Oaks, CA, USA, S. 3-10.
- [119] SCHICK Hildegard, MARXEN Sandra, FREIMANN Jürgen, 2002: *Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs*, In: *Greener Management International*, No. 38, Greenleaf Publishing, Shipley, S. 59-70.
- [120] SCHNEIDER Sabrina, SPIETH Patrick, 2013: *Business Model Innovation: Towards an integrated Future Research Agenda*, In: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, No. 1, Imperial College Press, London, S. 1-34.
- [121] SCHREIER Margrit, 2018: *Sampling and Generalization*, In: FLICK Uwe (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*, 1. Aufl., SAGE Publishing, Thousand Oaks, CA, USA, S. 84-98.
- [122] SEDDON Peter, LEWIS Geoffrey, 2003: *Strategy and Business Models: What's the Difference?*, In: *PACIS 2003 Proceedings*, Adelaide, Australien, S. 235-248.

- [123] SHANE Scott, 2000: *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, In: *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, INFORMS, Catonsville, MD, USA, S. 448-469.
- [124] SHANE Scott, VENKATARAMAN Sankaran, 2000: *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, In: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, Academy of Management, Briarcliff Manor, NY, USA, S. 217-226.
- [125] SINGH Robert P., HILLS Gerald E., HYBELS Ralph C., LUMPKIN G. T., 1999: *Opportunity recognition through social networks of entrepreneurs*, In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, USA, S. 228-241.
- [126] SOSNA Marc, TREVINYO-RODRIGUEZ Rosa N., VELAMURI Ramakrishna S., 2010: *Business Model Innovation through Trail-and-Error Learning: The Naturhouse Case*, In: *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, Elsevier, Amsterdam, S. 383-407.
- [127] SPIETH Patrick, SCHNECKENBERG Dirk, RICART Joan E., 2014: *Business model innovation – state of the art and future challenges for the field*, In: *R&D Management*, Vol. 44, Issue 3, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, S. 237-247.
- [128] STAHLMANN Volker, 2008: *Lernziel: Ökonomie der Nachhaltigkeit*, oekom Verlag, München.
- [129] STÄHLER Patrick, 2014: *Geschäftsmodellinnovationen oder sein Geschäft radikal neudenken*, In: SCHMALLO Daniel R. A. (Hrsg.): *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*, 1. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 109-136.
- [130] STUBBS Wendy, COCKLIN Chris, 2008: *Conceptualizing a “Sustainability Business Model”*, In: *Organization & Environment*, Vol. 21, No. 2, SAGE Publishing, Thousand Oaks, CA, USA, S. 103-127.
- [131] TÄUSCHER Karl, ABDELKAFI Nizar, 2018: *Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment*, In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 170, Elsevier, Amsterdam, S. 654-664.
- [132] TEECE David J., 2010: *Business Models, Business Strategy and Innovation*, In: *Long Range Planning*, Vol. 43, Issue 2-3, Elsevier, Amsterdam, S. 172-194.
- [133] UNEP, 2011: *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication – A Synthesis for Policy Makers*, <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=126&menu=35>, Zugriff: 20.01.2020

- [134] Upward Antony, 2013: *Towards an Ontology and Canvas for Strongly Sustainable Business Models: A Systemic Design Science Exploration*, Master Thesis, Faculty of Environmental Studies, York University, Toronto.
- [135] VENKATARAMAN Sankaran, 1997: *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*, In: KATZ Jerome A. (Hrsg.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, Emerald Group Publishing, Bingley, S. 119-138.
- [136] VLADIMIROVA Doroteya K., 2012: *Transformation of traditional manufacturers towards servitized organisations*, PhD Thesis, School of Applied Sciences, Cranfield University.
- [137] VOELPEL Sven C., LEIBOLD Marius, TEKIE Eden B., 2004: *The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors*, In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 3, Taylor & Francis, London, S. 259-276.
- [138] WCED, 1987: *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- [139] WEIDINGER Christina, 2016: *Sustainable Entrepreneurship als neues Paradigma in der Organisationsentwicklung*, In: SCHRAM Brunhilde, SCHMIDPETER Rene (Hrsg.): *CSR und Organisationsentwicklung: Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers*, 1. Aufl., Springer Gabler, Berlin, S. 73-85.
- [140] WEINER Nico, RENNER Thomas, KETT Holger, 2010: *Geschäftsmodelle im Internet der Dienste – Trends und Entwicklungen auf dem deutschen IT-Markt*, Fraunhofer-Institut für Abfallwirtschaft und Organisation IAO, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- [141] WIRTZ Bernd W., 2010: *Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [142] WIRTZ Bernd W., PISTOIA Adriano, ULLRICH Sebastian, GÖTTEL Vincent, 2016: *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*, In: *Long Range Planning*, Vol. 49, Issue 1, Elsevier, Amsterdam, S. 36-54.
- [143] YANG Miying, VLADIMIROVA Doroteya, RANA Padmakshi, EVANS Steve, 2014: *Sustainable value analysis tool for value creation*, In: *Asian Journal of Management Science and Applications*, Vol. 1, No. 4, Inderscience Publishers, Genf, S. 312-332.
- [144] YIN Robert K., 2009: *Case Study Research: Design and Methods*, 4. Ed., (Applied Social Research Methods Series, Vol. 5), SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- [145] YORK Jeffrey G., VENKATARAMAN Sankaran, 2010: *The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation*, In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Issue 5, Elsevier, Amsterdam, S. 449-463.

- [146] YU Dan, HANG Chang C., 2010: *A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory*, In: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue 4, Wiley-Blackwell Publishing, Hoboken, NJ, USA, S. 435-452.
- [147] ZIMMERMANN Friedrich M., 2016: *Was ist Nachhaltigkeit – eine Perspektivenfrage?*, In: ZIMMERMANN Friedrich M. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft*, 1. Aufl., Springer Verlag, Berlin, S. 1-24.
- [148] ZOTT Christoph, AMIT Raphael, 2010: *Business Model Design: An Activity System Perspective*, In: *Long Range Planning*, Vol. 43, Issue 2-3, Elsevier, Amsterdam, S. 216-226.
- [149] ZOTT Christoph, AMIT Raphael, MASSA Lorenzo, 2011: *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, In: *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, SAGE Publishing, Thousand Oaks, CA, USA, S. 1019-1042.

Anhang

A Abbildungen/Diagramme zu Kapitel 1

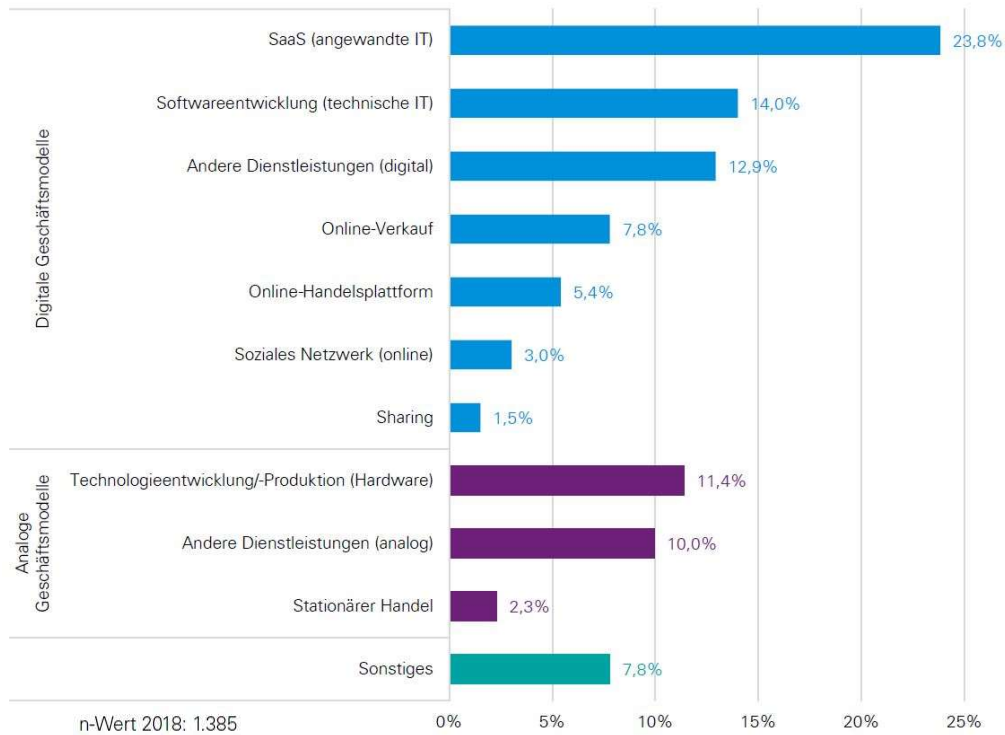


Abb. A.1: GMs der DSM-Startups (Kollmann et al., 2018, S. 26)

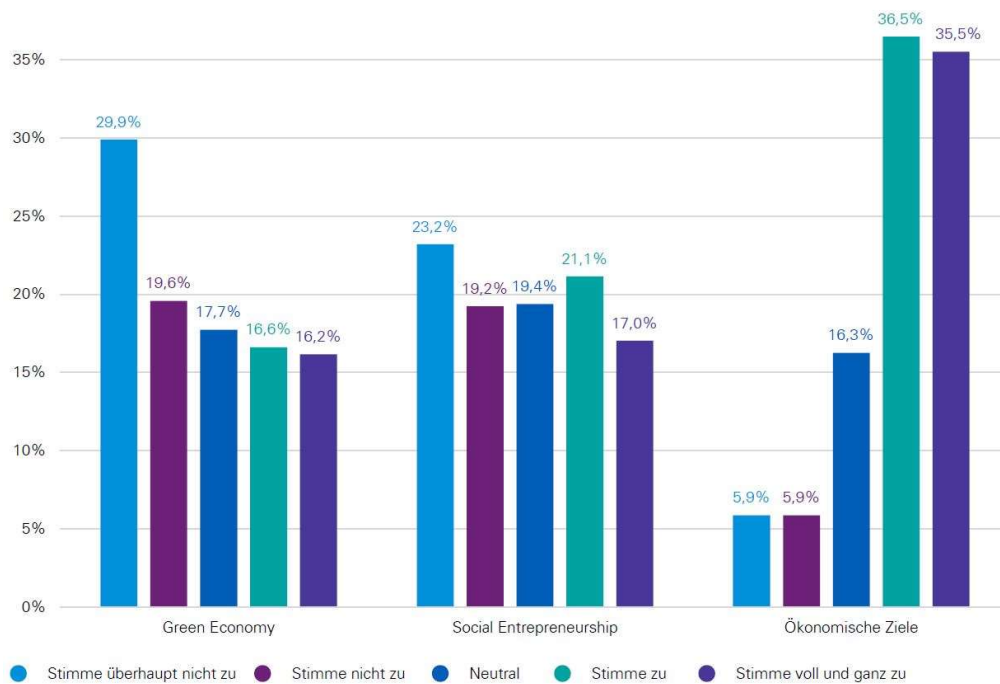


Abb. A.2: NH der DSM-Startups (Kollmann et al., 2018, S. 27)

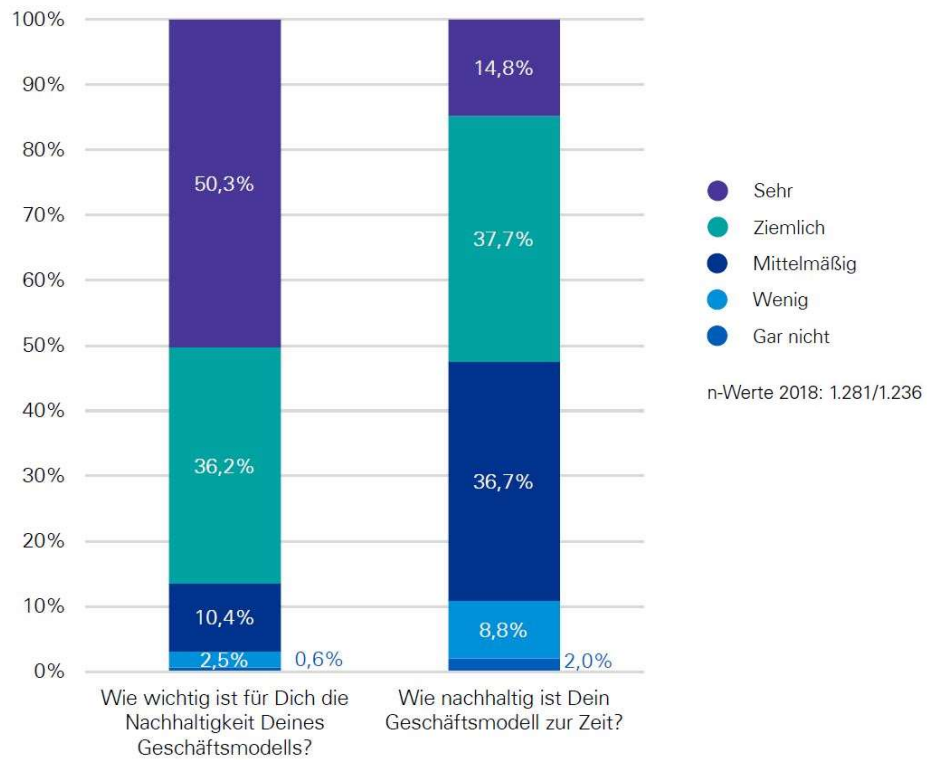


Abb. A.3: NH des GM der DSM-Startups (Kollmann et al., 2018, S. 54)

Anmerkung zu Abb. A.1 bis Abb. A.3: Die n-Werte geben die jeweilige Stichprobengröße der zugrunde liegenden Diagramm Daten an.



Abb. B.1: Sustainable Business Canvas (SBC) (Fichter & Tiemann, 2015, S. 9)

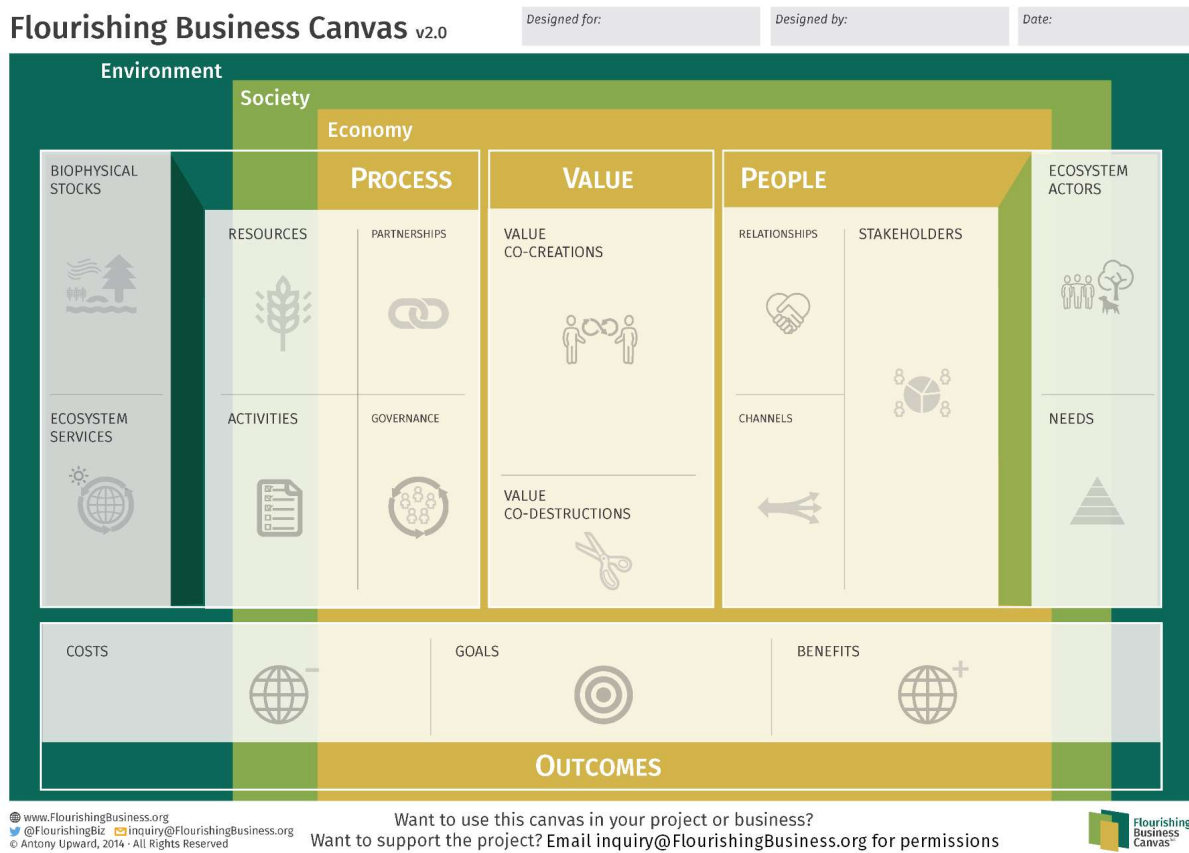
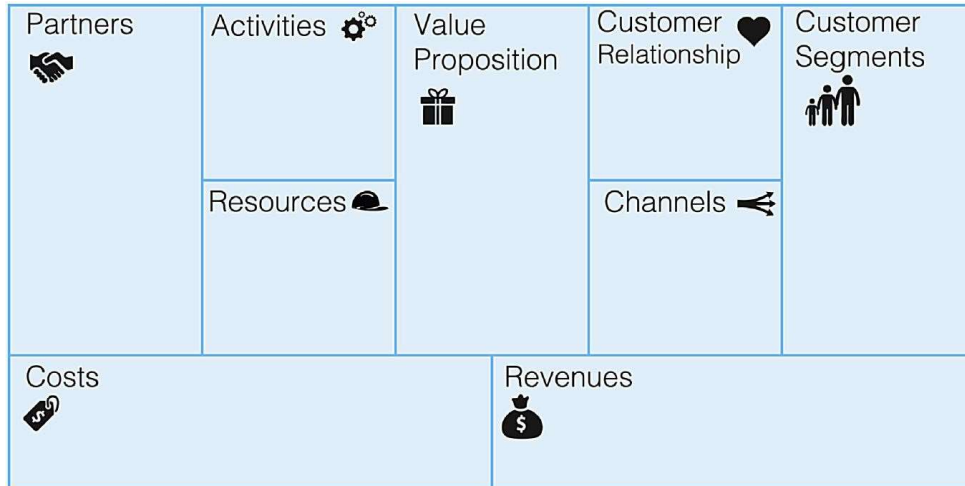
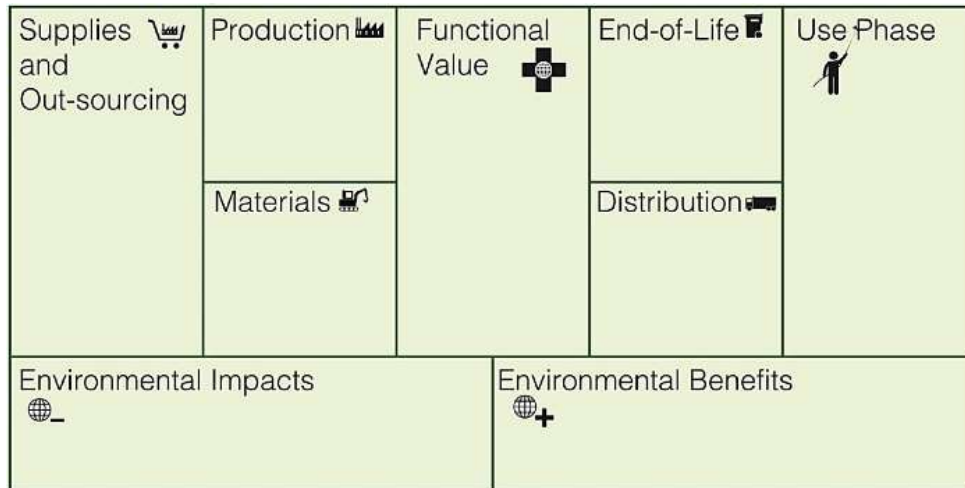


Abb. B.2: Flourishing Business Canvas (FBC) (Lüdeke-Freund, 2014)

Economic Business Model Canvas



Environmental Life Cycle Business Model Canvas



Social Stakeholder Business Model Canvas

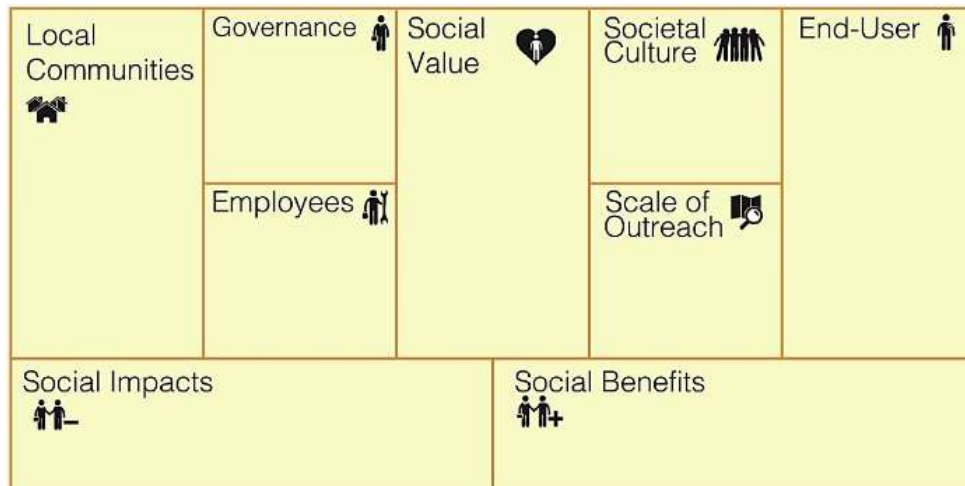


Abb. B.3: Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) (Joyce & Paquin, 2016, S. 1483)

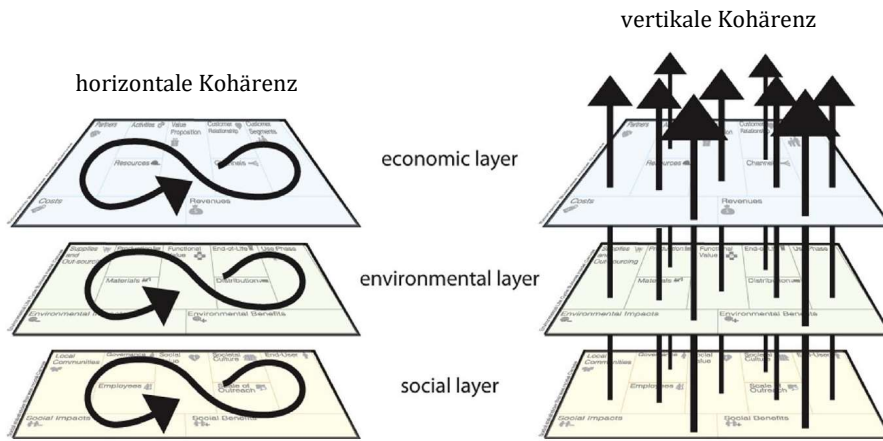


Abb. B.4: Horizontale und vertikale Kohärenz des TLBMC (Joyce & Paquin, 2016, S. 1482)

C Interviewdokumente

In diesem Abschnitt sind die bei den Interviews verwendeten Interviewleitfäden und die vollständigen Transkripte der geführten Interviews ersichtlich.

C.1 Interviewleitfäden

Bei den Interviews der Startup-Projekt-Teams kamen unterschiedliche Interviewleitfäden zum Einsatz, wobei zwischen Interviewzeitpunkt (BMx1 oder BMx2) und der Volume der GG (Vol. XI oder Vol. XII) unterschieden werden muss. Somit ergeben sich vier Varianten von Interviewleitfäden, die den folgenden Abschnitten zu entnehmen sind.

C.1.1 GG Vol. XI

Interviewleitfaden BMx1

Longitudinalstudie zu Gründungsprojekten GG Vol. XI

I. Vorbereitung und Ausfüllen des BMC

1. Hatten Sie sich zum Zeitpunkt der Bewerbung bereits über ein GM Gedanken gemacht?
 - a. Wie detailliert war es formuliert?
 - b. Welche Aspekte haben Sie in der GM-Erstellung überlegt?
 - c. Sind sie nach einem speziellen Konzept vorgegangen? Wenn ja, nach welchem?
2. Haben Sie in der GG zum ersten Mal mit dem BMC von Osterwalder und Pigneur gearbeitet?
 - a. Wenn ja, wie sind Sie dabei vorgegangen
 - b. Wenn nein, wie oft/wann/wo/in welchem Kontext haben Sie schon zuvor mit dem BMC gearbeitet?
3. Der Schwierigkeitsgrad bei der Anwendung des BMC im Allgemeinen ist:
trifft voll zu / trifft eher zu / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu
4. Wo liegen die Herausforderungen bei der Erstellung des BMC?
 - a. Welche waren die am einfachsten zu befüllenden Felder? Warum?
 - b. Welche waren die am schwierigsten zu befüllenden Felder? Warum?
 - c. Was für Herausforderungen sind aufgetaucht?
5. Wo liegen speziell die Herausforderungen bei der Beschreibung der
 - a. Customer Segments?
 - b. Value Proposition?
6. Wo sehen Sie Unterstützungsbedarf durch die GG beim Erstellen des BMC?
7. Welche Felder Ihres BMC müssen weiter vertieft werden?
8. Reflexion zum Prozess:
 - a. Was haben Sie gut bzw. weniger gut gemacht?

- b. Was würden Sie beim nächsten Mal anders bzw. besser machen? Warum?

II. Veränderung des BMC durch den Workshop

- 9. Welche neuen Möglichkeiten für Ihre Geschäftsidee haben sich ergeben
 - a. durch Mentoring vor dem Workshop?
 - b. durch den Workshop?
 - c. durch Mentoring nach dem Workshop?
- 10. Bezogen auf das Ausfüllen des BMC im Workshop: Wie hat sich ihr ursprüngliches GM verändert?
 - a. Welche Elemente haben sich verändert?
 - b. Wie hat sich das Produkt verändert? Welche Auswirkungen hatte das auf das BM?

III. Aspekte der Digitalisierung

- 11. In welchen Feldern Ihres GMs spielt Digitalisierung Ihrer Meinung nach eine besondere Rolle? Warum?
- 12. Inwieweit sind einzelne Elemente Ihres GMs digital?
 - a. Würden Sie Ihr(e) Produkt(e) und/oder Service(s) als digital, analog oder Mischform (hybrid) bezeichnen? Warum?
 - b. Ist der Zugang zum Kunden über digitale Kanäle essentiell für Ihr GM?
- 13. Auf welchen Technologien basiert ihr GM?
(z.B. Cloud-Computing, Big Data, Mobile Technologien, Soziale Netzwerke...)
- 14. Haben sich durch den BM-Workshop weitere Aspekte der Digitalisierung in Ihrem GM ergeben? Wenn ja, welche?
- 15. Wo sehen Sie Unterstützungsbedarf im Thema Digitalisierung durch die GG?

IV. Entrepreneurship

Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen

Motivation für Kooperationen: (Kooperation = eher formal, Zusammenarbeit = eher lose)

- 16. Haben Sie Kooperationen mit einem bestehenden Unternehmen oder anderen Startups zum jetzigen Zeitpunkt
 - a. bestehend? Wenn ja, welche?
 - b. zukünftig? Wenn ja, welche?
- 17. Ist die Kooperation mit einem großen Unternehmen geplant?
- 18. Warum wollen Sie mit einem großen Unternehmen kooperieren? (Motivation, Ziel)
 - a. Warum wollen Sie?
 - b. Warum wollen Sie nicht?
 - c. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der Kooperation?
- 19. Gibt es darüber hinaus geplante Formen der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen?

Erwartungen an Kooperationen:

- 20. Wie müsste die Kooperation aussehen, damit diese für Sie als Startup attraktiv ist?

21. Wie sehen Ihre Pläne bezüglich Kooperation mit einem großen Unternehmen konkret aus:
 - a. Welche zukünftigen Formen einer Kooperation streben Sie an?
 - b. Wann sollte die Kooperation starten?
 - c. Wären Sie grundsätzlich bereit, Anteile Ihres Startups für eine Kooperation abzutreten?
Wenn ja, in welcher Größenordnung?
22. Welche Formen der Kooperation mit großen Unternehmen sind für Sie vorstellbar?
23. Wie würde sich dadurch Ihr GM verändern?

V. Entrepreneurship

Nachhaltige GM bei Startups

24. Was verstehen Sie unter NH?
25. Adressiert Ihr GM bzw. ein Element daraus das Thema NH?
 - a. In welchem Ausmaß ist NH Teil Ihres GMs?
26. Verfolgen Sie eine Projektidee, die hinter folgenden acht GM steht?
(hier die Grafik von Bocken zeigen)
 - a. Fokussiert sich Ihre Idee auf die Optimierung der Material- und Energieeffizienz?
Wenn ja, wie?
 - b. Fokussiert sich Ihre Idee darauf, aus Abfall Wert zu schaffen? Wenn ja, wie?
 - c. Fokussiert sich Ihre Idee auf den Ersatz erneuerbarer Energien und natürlicher Prozesse? Wenn ja, wie?
 - d. Liefert Ihre Idee Funktionalität statt Eigentum? Wenn ja, wie?
 - e. Wollen Sie basierend auf Ihrer Idee eine Verantwortungsrolle übernehmen?
Wenn ja, wie?
 - f. Fokussiert sich Ihre Idee auf die Förderung von Genügsamkeit? Wenn ja, wie?
 - g. Verfolgen Sie mit Ihrer Idee einen gesellschaftlichen/umweltbezogenen Zweck?
Wenn ja, welchen?
 - h. Fokussiert sich Ihre Idee auf die Entwicklung von Scale-up-Lösungen? Wenn ja, wie?
27. Betrachten wir die Elemente Ihres GMs: (Ausdruck vom BMC des jew. Teams zeigen)
 - a. Kunde: Ist ökologische und/oder soziale NH eine Forderung Ihrer Kunden?
Wenn nein, warum bieten Sie diese überhaupt an?
 - b. Nutzenversprechen: Basiert Ihr Nutzenversprechen auf dem Gedanken der ökologischen und/oder sozialen NH? Wenn ja, wie?
 - c. Schlüsselressource: Welchen Stellenwert haben für Sie ökologische und/oder soziale Aspekte bei der Ressourcenbeschaffung?
 - d. Schlüsselpartner: Nach welchen Kriterien suchen Sie Schlüsselpartner aus?
Spielen dabei Auszeichnungen des Partners im Bereich ökologische und/oder soziale NH eine Rolle?
 - e. Schlüsselaktivitäten: Welche Bedeutung haben soziale und/oder ökologische NH für die Planung und Durchführung Ihrer Kernaktivitäten?
 - f. Kosten: Wie wirkt sich ökologische und/oder soziale NH Ihrer Meinung nach auf den Verkaufspreis von Produkten oder Dienstleistungen aus?
 - g. Gibt es noch Elemente in Ihrem GM, die auf ökologische und/oder soziale NH abzielen?
28. Sind umweltbezogene Vorschriften ein Element, das Ihr GM beeinflusst hat?

Vielen Dank für die Teilnahme am Interview!

Interviewleitfaden BMx2

Longitudinalstudie zu Gründungsprojekten GG Vol. XI

I. Veränderung des BMC

1. Wie hat sich euer GM seit dem BM-Workshop bzw. dem letzten Interview verändert?
2. Wodurch hat sich euer GM seit dem BM-Workshop verändert?
3. Was waren Auslöser für die Veränderung eures GMS?
4. Welche Elemente haben sich seit dem BM-Workshop bzw. dem letzten Interview verändert? (Hier das Foto vom BMC des jeweiligen Teams vom BM-Workshop (BMx1) zeigen)
 - 4.1. Kundensegmente / Customer Segments

Haben sich die Nutzer, (zahlenden) Kunden seit dem BM-Workshop verändert?

 - Wenn ja: Wer waren zum Zeitpunkt des BM-Workshops eure wichtigsten Kunden und wer sind jetzt eure wichtigsten Kunden?
 - Wenn ja: Warum haben sich eure Kundensegmente verändert?
 - 4.2. Wertangebote / Value Proposition
 - a. Hat sich das Produkt bzw. die Kombination von Produkten und Services, die ihr anbietet, verändert?
 - Wenn ja, welche Auswirkungen hatte das auf euer GM?
 - b. Hat sich der Nutzen/Mehrwert für euren Kunden seit dem BM-Workshop verändert?
 - Wenn ja: Welche Kundenbedürfnisse wolltet ihr zum Zeitpunkt des BM-Workshops erfüllen und welche Kundenbedürfnisse erfüllt ihr jetzt?
 - Wenn ja: Warum erfüllt ihr jetzt einen anderen Kundennutzen?
 - 4.3. Vertriebskanäle / Channels

Haben sich der Weg bzw. die Kanäle verändert, auf denen ihr eure Kunden erreichen wollt?

 - Wenn ja, wie?
 - 4.4. Kundenbeziehungen / Customer Relationships

Hat sich die Art von Beziehung zu euren Kunden seit dem BM-Workshop verändert?

 - Wenn ja, was macht ihr jetzt anders für den Aufbau, die Pflege und Erweiterung der Beziehung?
 - 4.5. Einnahmequellen / Revenue Streams

Hat sich die Art, wie ihr Einnahmen erzielen möchtet, seit dem BM-Workshop verändert?

 - Wenn ja, wie wollt ihr jetzt Geld verdienen?
 - 4.6. Schlüsselressourcen / Key Resources

Haben sich die Ressourcen und die Infrastruktur, die ihr benötigt, um euer Produkt/Service anzubieten, seit dem BM-Workshop verändert?

 - Wenn ja, auf welchen Ressourcen baut euer Nutzenversprechen jetzt auf?
 - 4.7. Schlüsselaktivitäten / Key Activities

Haben sich die Aktivitäten verändert, die ihr durchführen müsst, um den Kundennutzen zu erfüllen?

 - Wenn ja, welche Aktivitäten sind jetzt für die Vertriebskanäle notwendig, welche für die Kundenbeziehungen etc.?

4.8. Schlüsselpartner / Key Partners

Haben sich eure Schlüsselpartner oder eure wichtigsten Lieferanten seit dem BM-Workshop verändert?

- Wenn ja, bei welchen Schlüsselressourcen/Schlüsselaktivitäten seid ihr jetzt von Partnern abhängig?

4.9. Kostenstruktur / Cost Structure

Hat sich eure Kostenstruktur seit dem BM-Workshop verändert?

- Wenn ja, welche Schlüsselressourcen/Schlüsselaktivitäten sind jetzt die Kostentreiber?

II. Entrepreneurship

Cooperations between start-ups and corporates

Questionnaire

5. Do you already have a cooperation between your start-up and an established firm?

- Yes, with a corporate enterprise.
- Yes, with a small or medium sized company.
- No, we are not interested in a cooperation.
- No, because we did not find a partner so far.
- No, because _____

6. In general, are you interested in a cooperation of your start-up with an established firm?

strongly agree (1)	agree (2)	neutral (3)	disagree (4)	strongly disagree (5)

Why?

7. What are motives for a cooperation with a corporation from your start-up perspective?

Motives for start-ups:		strongly agree (1)	agree (2)	neutral (3)	disagree (4)	strongly disagree (5)
Growth	Increase sales opportunities	0	0	0	0	0
	Internationalization with a strong partner	0	0	0	0	0
Access	Access new markets and target groups	0	0	0	0	0
	Use the corporate's distribution network and resources	0	0	0	0	0
Reputation	Increase publicity across customers, suppliers and stakeholders	0	0	0	0	0
Others: (please fill in)		0	0	0	0	0

8. What are motives for a cooperation with a start-up from a corporate perspective?

Motives for corporates:		strongly agree (1)	agree (2)	neutral (3)	disagree (4)	strongly disagree (5)
Innovation	Access new technologies	0	0	0	0	0
	Develop or adapt business model	0	0	0	0	0
	Much faster NPD (new product development)	0	0	0	0	0
Corporate Culture	Establish a solution-oriented mind-set	0	0	0	0	0
	Adapt hierarchies	0	0	0	0	0
	Learn to be innovative	0	0	0	0	0
CSR	Support smaller ambitious firms to strengthen the industry/economy	0	0	0	0	0
Others: (please fill in)		0	0	0	0	0

9. What are implications of cooperations between start-ups and corporates?

Implications of cooperations:		strongly agree (1)	agree (2)	neutral (3)	disagree (4)	strongly disagree (5)
Benefits	Joint market cultivation	0	0	0	0	0
	Sharing complementary resources	0	0	0	0	0
	Knowledge transfer	0	0	0	0	0
	Others: (please fill in)	0	0	0	0	0
Risks	Unbalanced partnerships (partners not equal)	0	0	0	0	0
	Imitation of business idea	0	0	0	0	0
	Different expectations, different organisational culture	0	0	0	0	0
	Others: (please fill in)	0	0	0	0	0

10. Further comments/suggestions:

III. Nachhaltige GM bei Startups

Im folgenden Abschnitt geht es um Aspekte der NH in eurem GM.

Definition: „Nachhaltige Geschäftsmodelle berücksichtigen neben ökonomischen (gewinnbringenden) auch umweltbezogene und soziale Aspekte.“

11. Adressiert euer **aktuelles** GM bzw. ein Element daraus das Thema NH?
 - 11.1. In welchem Ausmaß ist NH Teil eures aktuellen GMs?
 - 11.2. Welche Aspekte der NH (ökologisch/sozial) werden in eurem GM angesprochen?
12. Schauen wir uns euren BMC zum Zeitpunkt des BM-Workshops an. In den farblich markierten Elementen lassen sich nachhaltige Aspekte erkennen.
 - 12.1. Hat sich in den 9 Feldern hinsichtlich NH zwischen dem BM-Workshop und der Endpräsentation etwas verändert?
(Hier den BMC der NH-Teams zum Zeitpunkt BMx1 vorlegen und fragen, wo sich nachhaltige Elemente im BMC zwischen BMx1 und BMx2 verändert haben.
Vorbereitung: Es liegt ein Ausdruck vom BMC der NH-Teams zum Zeitpunkt BMx1 vor, in dem **wir** NH-Aspekte in den 9 Feldern feststellen konnten.)
13. Nancy Bocken Grafik vorlegen:
 - 13.1. Könnt ihr eure Projektidee nochmals in den 8 nachhaltigen GM-Typen einordnen?
 - 13.2. Hat sich seit dem BM-Workshop an der Einordnung etwas geändert?
(Einordnung vom 1. Interview (verdeckt) bereithalten. Wenn das NH-Team seine Projektidee zum jetzigen Zeitpunkt (BMx2) anders einordnet → Nachfragen)
14. Betrachten wir die Elemente eures GMs in Bezug auf NH:

	<i>trifft voll zu</i>		<i>trifft gar nicht zu</i>		<i>k.A.</i>
	(1)	(2)	(3)	(4)	
14.1. <u>Kundensegmente</u> : Unsere Kunden fordern ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit.	0	0	0	0	0
14.2. <u>Nutzenversprechen</u> : Mit unserem GM erreichen wir ökologische und/oder sozial orientierte Zielgruppen (gemeint sind <u>neue</u> Kundengruppen)	0	0	0	0	0
14.3. <u>Nutzenversprechen</u> : Wir bieten Produkte und/oder Dienstleistungen an, die weniger schädliche Umweltauswirkungen haben – im Vergleich zu bestehenden Produkten/Dienstleistungen oder im Vergleich zu Produkten/Dienstleistungen unserer Mitbewerber.	0	0	0	0	0
14.4. <u>Nutzenversprechen</u> : Wir bieten Produkte und/oder Dienstleistungen an, die zur Lösung sozialer Probleme beitragen.	0	0	0	0	0
14.5. <u>Vertriebskanäle</u> : Wir nutzen ressourcenschonende Vertriebskanäle bzw. spezialisierte Vertriebspartner, um den Kunden die nachhaltigen Eigenschaften unseres Produkts zu vermitteln.	0	0	0	0	0

14.6.	<u>Kundenbeziehungen</u> : Unsere Kunden sind sich der Umweltverträglichkeit unserer Produkte bewusst.	0	0	0	0	0
14.7.	<u>Kundenbeziehungen</u> : Ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit steigert die Kundenloyalität.	0	0	0	0	0
14.8.	<u>Einnahmequellen</u> : Unsere Kunden sind bereit für ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit zu bezahlen.	0	0	0	0	0
14.9.	<u>Schlüsselressourcen</u> : Ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit spielt bei unserer Ressourcenbeschaffung eine zentrale Rolle.	0	0	0	0	0
14.10.	<u>Schlüsselaktivitäten</u> : Soziale und/oder ökologische Nachhaltigkeit spielt bei der Planung und Durchführung unserer Kernaktivitäten eine zentrale Rolle.	0	0	0	0	0
14.11.	<u>Schlüsselpartner</u> : Bei der Auswahl unserer Schlüsselpartner spielt das Engagement des Partners im Bereich ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle.	0	0	0	0	0
14.12.	<u>Kosten</u> : Ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit verursacht erhöhte Kosten	0	0	0	0	0

15. Welche der beiden Varianten würdet ihr zur Abbildung eurer nachhaltigen Aspekte im GM bevorzugen?

- Ein separates Feld sozusagen das 10. Element im BMC, in dem das Thema NH behandelt wird oder
- Ein BMC in dem Fragen zur NH in den klassischen 9 Elementen aufgenommen sind.

(Hier die 2 Varianten zum besseren Verständnis vorlegen.)

Vielen Dank für die Teilnahme am Interview!

C.1.2 GG Vol. XII

Interviewleitfaden BMx1

Longitudinalstudie zu Gründungsprojekten GG Vol. XII

I. Vorbereitung und Ausfüllen des BMC

1. Welche Gedanken hast du dir zum Zeitpunkt der GG Bewerbung zum GM gemacht? (z.B. welche Themen/Bereiche, welche Methoden, evtl. die Bewerbung vorlegen und Hinweise geben, Nachhaken z.B. in Richtung VP, Partner, Kunden...)
Ziel der Frage: BMx0 rekonstruieren
2. Haben sich bis zum Zeitpunkt des BM-Workshops schon Veränderungen in deinem GM ergeben und welche Faktoren waren dafür ausschlaggebend?
Ziel: Veränderungen und Trigger identifizieren
3. Bitte beschreibe das im BM-Workshop entwickelte GM.
(Zuerst ohne Vorlegen des BMC, dann ggf. das BMC Foto vom Workshop vorlegen)
 - Welchen Beitrag hat der BM-Workshop zur Erstellung des GM geliefert?
 - Welche Elemente des GM haben sich verändert?Ziel: BMx1 rekonstruieren und Einfluss GG WS auf das GM
4. Ist nach Beantwortung dieser Fragen noch eine Veränderung gegenüber der ursprünglichen Geschäftsidee aufgetaucht, die du vorher noch nicht beschrieben hast?
 - Was waren die Auslöser dafür?Ziel: Veränderungen und Trigger identifizieren
5. Wo liegen die Herausforderungen bei der Erstellung des GM?
(Nachhaken bei Bedarf)
Ziel: Herausforderungen im Erstellungsprozess
6. Hat es seit dem BM-Workshop Veränderungen des GM gegeben und was waren die Auslöser dafür? Welche Veränderungen daraus haben sich durch die GG ergeben?
Ziel: Veränderungen und Trigger identifizieren, Einfluss der GG auf das GM beschreiben
7. Wo sehen Sie noch weiteren Vertiefungs- und Unterstützungsbedarf bei der Erstellung Ihres GM?

II. Aspekte der Digitalisierung

8. Sind digitale Technologien (z.B. Cloud Computing, Big Data) für dein GM von Bedeutung?
Wenn ja, in welchen Elementen des GM sind digitale Technologien von Bedeutung?

III. Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen

9. Basiert dein GM auf Kooperationen oder sind Kooperationen essentiell für dein GM?
Wenn ja, in welchen Elementen des GM sind Kooperationen von Bedeutung?

IV. Nachhaltige GM bei Startups

10. Sind ökologische oder soziale NH (z.B. Umweltschutz oder Überwindung sozialer Probleme) für dein GM von Bedeutung?
Wenn ja, in welchen Elementen des GM sind ökologische oder soziale NH von Bedeutung?

Vielen Dank für die Teilnahme am Interview!

Interviewleitfaden BMx2

Longitudinalstudie zu Gründungsprojekten GG Vol. XII

I. Veränderung des BMC

1. Wie hat sich euer GM seit dem BM-Workshop verändert?
 - 1.1. Wodurch hat sich euer GM seit dem BM-Workshop verändert?
 - 1.2. Was waren Auslöser für die Veränderung eures GMs?
2. Welche Elemente haben sich seit dem BM-Workshop verändert?
(Hier das Foto vom BMC des jeweiligen Teams vom BM-Workshop (BMx1) zeigen)
 - 2.1. Kundensegmente / Customer Segments
Haben sich die Nutzer, (zahlenden) Kunden seit dem BM-Workshop verändert?
 - Wenn ja: Wer waren zum Zeitpunkt des BM-Workshops eure wichtigsten Kunden und wer sind jetzt eure wichtigsten Kunden?
 - Wenn ja: Warum haben sich eure Kundensegmente verändert?
 - 2.2. Wertangebote / Value Proposition
 - a. Hat sich das Produkt bzw. die Kombination von Produkten und Services, die ihr anbietet, verändert?
 - Wenn ja, welche Auswirkungen hatte das auf euer GM?
 - b. Hat sich der Nutzen/Mehrwert für euren Kunden seit dem BM-Workshop verändert?
 - Wenn ja: Welche Kundenbedürfnisse wolltet ihr zum Zeitpunkt des BM-Workshops erfüllen und welche Kundenbedürfnisse erfüllt ihr jetzt?
 - Wenn ja: Warum erfüllt ihr jetzt einen anderen Kundennutzen?
 - 2.3. Vertriebskanäle / Channels
Haben sich der Weg bzw. die Kanäle verändert, auf denen ihr eure Kunden erreichen wollt?
 - Wenn ja, wie?
 - 2.4. Kundenbeziehungen / Customer Relationships
Hat sich die Art von Beziehung zu euren Kunden seit dem BM-Workshop verändert?
 - Wenn ja, was macht ihr jetzt anders für den Aufbau, die Pflege und Erweiterung der Beziehung?
 - 2.5. Einnahmequellen / Revenue Streams
Hat sich die Art, wie ihr Einnahmen erzielen möchtet, seit dem BM-Workshop verändert?
 - Wenn ja, wie wollt ihr jetzt Geld verdienen?
 - 2.6. Schlüsselressourcen / Key Resources
Haben sich die Ressourcen und die Infrastruktur, die ihr benötigt, um euer Produkt/Service anzubieten, seit dem BM-Workshop verändert?
 - Wenn ja, auf welchen Ressourcen baut euer Nutzenversprechen jetzt auf?
 - 2.7. Schlüsselaktivitäten / Key Activities
Haben sich die Aktivitäten verändert, die ihr durchführen müsst, um den Kundennutzen zu erfüllen?
 - Wenn ja, welche Aktivitäten sind jetzt für die Vertriebskanäle notwendig, welche für die Kundenbeziehungen etc.?

2.8. Schlüsselpartner / Key Partners

Haben sich eure Schlüsselpartner oder eure wichtigsten Lieferanten seit dem BM-Workshop verändert?

- Wenn ja, bei welchen Schlüsselressourcen?

2.9. Kostenstruktur / Cost Structure

Hat sich eure Kostenstruktur seit dem BM-Workshop verändert?

- Wenn ja, welche Schlüsselressourcen/Schlüsselaktivitäten sind jetzt die Kostentreiber?

II. Entrepreneurship

Cooperations between start-ups and corporates

Questionnaire

Following Hora et al. (2018) We refer to recently founded, young firms as “start-ups” and to larger, older, and established firms as “corporates”. We refer to a cooperation as the action or process of working together to the same end, regardless of whether there is a contract (written or oral), another form of agreement or not. We do not refer it to a simple customer-supplier-relationship.

3. Do you already have a cooperation between your start-up and an established firm?

- Yes, with a corporate enterprise.
- Yes, with a small or medium sized company.
- No, we are not interested in a cooperation.
- No, because we did not find a partner so far.
- No, because _____

4. In general, are you interested in a cooperation of your start-up with an established firm?

strongly agree (1)	agree (2)	neutral (3)	disagree (4)	strongly disagree (5)
0	0	0	0	0

Why?

5. What are motives for a cooperation with a corporation from your start-up perspective?

Motives for start-ups:		strongly agree (1)	agree (2)	neutral (3)	disagree (4)	strongly disagree (5)
Growth	Increase sales opportunities	0	0	0	0	0
	Internationalization with a strong partner	0	0	0	0	0
Access	Access new markets and target groups	0	0	0	0	0
	Use the corporate's distribution network and resources	0	0	0	0	0
Reputation	Increase publicity across customers, suppliers and stakeholders	0	0	0	0	0
Others: (please fill in)		0	0	0	0	0

6. What are motives for a cooperation with a start-up from a corporate perspective?

Motives for corporates:		strongly agree (1)	agree (2)	neutral (3)	disagree (4)	strongly disagree (5)
Innovation	Access new technologies	0	0	0	0	0
	Develop or adapt business model	0	0	0	0	0
	Much faster NPD (new product development)	0	0	0	0	0
Corporate Culture	Establish a solution-oriented mind-set	0	0	0	0	0
	Adapt hierarchies	0	0	0	0	0
	Learn to be innovative	0	0	0	0	0
CSR (Corporate Social Responsibility)	Support smaller ambitious firms to strengthen the industry/economy	0	0	0	0	0
Others: (please fill in)		0	0	0	0	0

7. What are implications of cooperations between start-ups and corporates?

Implications of cooperations:		strongly agree (1)	agree (2)	neutral (3)	disagree (4)	strongly disagree (5)
Benefits	Joint market cultivation	0	0	0	0	0
	Sharing complementary resources	0	0	0	0	0
	Knowledge transfer	0	0	0	0	0
	Others: (please fill in)	0	0	0	0	0
Risks	Unbalanced partnerships (partners not equal)	0	0	0	0	0
	Imitation of business idea	0	0	0	0	0
	Different expectations, different organisational culture	0	0	0	0	0
	Others: (please fill in)	0	0	0	0	0

8. Further comments/suggestions:

III. Nachhaltige GMs bei Startups

Im folgenden Abschnitt geht es um Aspekte der NH in euerem GM.

9. Was ist euer Verständnis über ein nachhaltiges GM?

Damit wir im weiteren Interview-Verlauf ein gemeinsames Verständnis von einem nachhaltigen GM haben, lese ich euch jetzt die Definition davon vor:

„Nachhaltige Geschäftsmodelle berücksichtigen neben ökonomischen (gewinnbringenden) auch umweltbezogene und soziale Aspekte.“

10. Ist euer **aktuelles** GM auf einen anderen Wert außer Profit ausgelegt?

Wenn keine klare JA/NEIN Aussage, dann:

10.1. Hat ökologische/soziale NH einen besonderen Stellenwert in eurem GM?

10.2. Liegt der **Fokus** eures GMs auf ökologischer/sozialer NH?

11. **Wenn nein**, warum verfolgt ihr kein ökologisch/sozial nachhaltiges GM?

11.3. Was sind die Gründe, warum ihr kein ökologisch/sozial nachhaltiges GM verfolgt?

11.4. Habt ihr euch bewusst oder unbewusst gegen ein ökologisch/sozial nachhaltiges GM entschieden?

11.5. Wo seht ihr in eurem GM Potenziale, um ökologische/soziale NH zu integrieren?

ENDE - Vielen Dank für die Teilnahme am Interview!

12. **Wenn ja**, auf welchen anderen Wert - außer Profit - ist euer **aktuelles** GM ausgerichtet?

12.1. Welche Aspekte der NH (ökologisch/sozial) werden in eurem **aktuellen** GM angesprochen?

12.2. Welchen Stellenwert hat ökologische/soziale NH in eurem **aktuellen** GM?

12.3. Welche Gruppen profitieren von den Aktivitäten eures Startups?

12.4. Wie sieht der Nutzen (ökologisch, sozial, ökonomisch) für die genannten Gruppen (z.B. Kunden) aus?

12.5. Welche Aspekte der NH (ökologisch/sozial) werden in den einzelnen GM-Elementen eures **aktuellen** GM angesprochen?

(Hier das Foto vom BMC von Osterwalder und Pigneur vorlegen)

12.6. Wo seht ihr in eurem GM weitere Potenziale, um ökologische/soziale NH zu integrieren?

13. Warum verfolgt ihr ein nachhaltiges GM?

13.1. Wann habt ihr euch dazu entschlossen, ein nachhaltiges GM zu verfolgen?
(BMx0 - BMx2)

13.2. Was waren Auslöser, die euch zur Einbeziehung von nachhaltigen Aspekten im GM bewegen haben?

14. Hat sich euer GM in Bezug auf NH im Laufe der GG verändert? (BMx0 – BMx2)

14.1. Wenn ja, wie? (Hier auf die einzelnen BM-Elemente im BMC eingehen)

14.2. Welchen Einfluss hatte die GG auf die Veränderung eures GMs in Bezug auf NH?

15. Betrachten wir die Elemente eures GMs in Bezug auf NH: Auch eine kurze Begründung zu den einzelnen Elementen erfragen. **Warum-Frage stellen!**

	trifft voll zu		trifft gar nicht zu		k.A.
	(1)	(2)	(3)	(4)	
15.1. <u>Kundensegmente</u> : Unsere Kunden fordern ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit.	0	0	0	0	0
15.2. <u>Nutzenversprechen</u> : Mit unserem GM erreichen wir ökologische und/oder sozial orientierte Zielgruppen (gemeint sind <u>neue Kundengruppen</u>).	0	0	0	0	0
15.3. <u>Nutzenversprechen</u> : Wir bieten Produkte und/oder Dienstleistungen an, die weniger schädliche Umweltauswirkungen haben – im Vergleich zu bestehenden Produkten/Dienstleistungen oder im Vergleich zu Produkten/Dienstleistungen unserer Mitbewerber.	0	0	0	0	0
15.4. <u>Nutzenversprechen</u> : Wir bieten Dienstleistungen anstelle von Produkten an.	0	0	0	0	0
15.5. <u>Nutzenversprechen</u> : Wir bieten Produkte und/oder Dienstleistungen an, die zur Lösung sozialer Probleme beitragen.	0	0	0	0	0
15.6. <u>Vertriebskanäle</u> : Wir nutzen ressourcenschonende Vertriebskanäle bzw. spezialisierte Vertriebspartner, um den Kunden die nachhaltigen Eigenschaften unseres Produkts zu vermitteln.	0	0	0	0	0
15.7. <u>Kundenkanäle</u> : Unsere Kunden sind sich der Umweltfreundlichkeit unserer Produkte bewusst.	0	0	0	0	0
15.8. <u>Kundenkanäle</u> : Ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit steigert die Kundenloyalität.	0	0	0	0	0
15.9. <u>Schlüsselressourcen</u> : Ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit spielt bei unserer Ressourcenbeschaffung eine zentrale Rolle.	0	0	0	0	0
15.10. <u>Schlüsselressourcen</u> : Wir nutzen Ressourcen aus sauberen und erneuerbaren Energien.	0	0	0	0	0
15.11. <u>Schlüsselressourcen</u> : Wir verwenden Abfälle/Recyclingmaterial als Rohstoffe für eigene Produktionsprozesse.	0	0	0	0	0
15.12. <u>Schlüsselaktivitäten</u> : Soziale und/oder ökologische Nachhaltigkeit spielt bei der Planung und Durchführung unserer Kernaktivitäten eine zentrale Rolle.	0	0	0	0	0
15.13. <u>Schlüsselpartner</u> : Bei der Auswahl unserer Schlüsselpartner spielt das Engagement des Partners im Bereich ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle.	0	0	0	0	0
15.14. <u>Einnahmequellen</u> : Wir verkaufen „Abfallprodukte“/Altgeräte, um Einnahmen zu erzielen.	0	0	0	0	0
15.15. <u>Kosten</u> : Ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit verursachen erhöhte Kosten	0	0	0	0	0
15.16. <u>Einnahmequellen</u> : Unsere Kunden sind bereit für ökologische und/oder soziale Nachhaltigkeit zu bezahlen.	0	0	0	0	0
15.17. Die Gewinnmaximierung ist unser wichtigstes Ziel	0	0	0	0	0

Vielen Dank für die Teilnahme am Interview!

C.2 Bewerbungsunterlagen, Transkripte der Interviews, BMCs

Die folgenden Seiten umfassen die Bewerbungsunterlagen und Hinweise zu den vollständigen Transkripten der Interviews sowie der BMCs der sechs Startup-Projekt-Teams Alphawood, DigniSens, FreyZein, Mady Pure, smarterstudieren und Whoopedu.

C.2.1 Alphawood

Alphawood, Bewerbungsunterlagen:

Projektname: Alphawood

Beschreibung: Als Absolvent einer HTL mit dem Schwerpunkt Holz, war es für mich immer schon sehr reizvoll mich später in diese Richtung zu entwickeln und selbständig zu machen.

Business Idee: Eine Wandverkleidung, die jede/r mit einfachsten Mitteln in den Raum der Wahl applizieren kann und es sich so wohnlich und behaglich machen kann. Der Vertrieb wird anfänglich rein B2C stattfinden und über einen Webshop abgewickelt. Zu meinen zukünftigen Kunden zählen alle die einen Sinn für natürliches Design lieben und eine Wasserwaage und Säge bedienen können.

Aktueller Stand: Bis jetzt bin ich alleine.

Nächste Schritte: Sind Webshop vorbereiten zur Online-Schaltung, rechtliche Prüfung des Inhalts, sowie die Anmeldung des Unternehmens.

MentorInnen: Dr. MMag. Christian Buchsteiner wäre für mein Unternehmen perfekt, da er selber beim Aufbau von mehreren Onlinemarktplätzen und Ähnliches involviert war und verantwortet hat. So könnte er mir in der heißen Phase bei der Webshop-Erstellung mit seiner Expertise wichtige Inputs liefern.

Alphawood, Transkripte des 1. und 2. Interviews, BMC:

Aus *Datenschutzgründen* sind weder die Transkripte der beiden Interviews noch das BMC des Startup-Projekt-Teams Alphawood in dieser Arbeit angeführt. Falls Sie dennoch weitergehende Informationen diesbezüglich benötigen, wenden Sie sich bitte an das UFO-Institut der TU Graz.

C.2.2 DigniSens

DigniSens. Bewerbungsunterlagen:

Projektname: CleanConnect

Beschreibung: Sowohl im privaten, als auch im öffentlichen Pflegebereich stellt sich mitunter immer wieder die Frage, wie die Lebensqualität von Menschen, welche bettlägerig sind, gesteigert werden kann. Ein wesentlicher Faktor ist hier die Sauberkeit bzw. die Hygiene der Kleidung/des Betts der gepflegten Person, welche insbesondere nach dem Einnässen/Einkoten durch Windeln oder Einlagen nur bedingt gewährleistet werden kann.

Business Idee: Dem genannten Problem kann damit begegnet werden, dass ein kleiner, abwaschbarer Sensor eingesetzt wird, welcher das Pflegepersonal über Nässe in der Windel/im Bett mittels ELF-Technologie (Extremely Low Frequency) informiert. Dies soll je nach Bedarf über eine Echtzeit-Notifikation auf einem Smart Device (PDA, Tablet, Smartphone) geschehen. Kunden sind in erster Linie Pflegeeinrichtungen sowie Menschen, welche im privaten Rahmen eine Person pflegen, sowie Eltern von windeltragenden Babys.

Aktueller Stand: Teammitglied ist namentlich angeführt, aber wird hier nicht genannt.

Nächste Schritte: Teamerweiterung um einen Techniker und folgende genaue Definition der Anforderungen an das Gerät in Abstimmung auf die Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen. Entwicklung eines Prototyps als MVP (Minimum Viable Product) unter Einbeziehung eines potenziellen Kunden.

MentorInnen: Christoph Kovacic, Mag. Christoph Ull, Mag. MSc MBA Margot Königshofer, Mag. Martin Mader, MSc. Martin Pansy, Mag. MBA.

DigniSens. Transkripte des 1. und 2. Interviews. BMC:

Aus *Datenschutzgründen* sind weder die Transkripte der beiden Interviews noch das BMC des Startup-Projekt-Teams DigniSens in dieser Arbeit angeführt. Falls Sie dennoch weitergehende Informationen diesbezüglich benötigen, wenden Sie sich bitte an das UFO-Institut der TU Graz.

C.2.3 FreyZein

FreyZein, Bewerbungsunterlagen:

Projektname: FreyZein - Connect to something bigger

Beschreibung: Wir sind Outdoor-Liebhaber & Sportler, die gern Zeit in der Natur verbringen. Ob Bouldern, Klettern oder Wellenreiten. Dies sind willkommene Herausforderungen, wo Geschicklichkeit, Ausdauer, Probleme lösen, Mut & Liebe zur Sache im Mittelpunkt stehen. Diesen Herausforderungen möchten wir uns auch als Team auf unternehmerischer Ebene stellen. In diesem Tätigkeitsfeld, wo etwas veränderbar ist & wo wir unsere Fähigkeiten für das Wohl auf unserem Planeten nutzen können, liegt unsere Leidenschaft.

Business Idee: FreyZein stellt Kleidung & textile Produkte für den Outdoor- & Sport-Sektor her. Dabei werden wir intelligente Produkte schaffen, die in sich immer wiederholenden Kreisläufen zu neuen Produkten verarbeitet werden. Im Sinne von C2C. Unsere Kunden sind Outdoor - Liebhaber & Sportler. Zielgruppenspezifisch als LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) - bezeichnet Personen denen Lifestyle und Umweltverträglichkeit, individuelles Wohlergehen und Sorge um den Planeten wichtig sind.

Aktueller Stand: Teammitglieder sind namentlich angeführt, aber werden hier nicht genannt.

Nächste Schritte: Es soll eine geeignete Gesellschaftsform gefunden werden, um ein geeignetes Team zu schaffen. Mein Teamkollege hat mich auf die Gründungsgarage hingewiesen. Es soll der bereits verfasste 40 seitige Förderantrag SFG IDEEN!Reich eingereicht werden. Finanzierung ist interessant, da es ungleiche Verhältnisse gibt. Unser erster Prototyp wird eine Outdoor Jacke.

MentorInnen: Christian Buchsteiner & Christian Haintz, wegen den digitalen GMs & Webshop. Arno F. Likar, wegen Gesellschaftsvertrag & Gestaltung. Frank Wonisch, wegen Branding & Business Modeling. Michael Friede, wegen schützenswerter Elemente im Zusammenhang mit der Geschäftsidee.

FreyZein, Transkripte des 1. und 2. Interviews, BMC:

Aus *Datenschutzgründen* sind weder die Transkripte der beiden Interviews noch das BMC des Startup-Projekt-Teams FreyZein in dieser Arbeit angeführt. Falls Sie dennoch weitergehende Informationen diesbezüglich benötigen, wenden Sie sich bitte an das UFO-Institut der TU Graz.

C.2.4 Mady Pure

Mady Pure, Bewerbungsunterlagen:

Projektname: Bugcrafts

Beschreibung: Die Inspiration zu meinem Projekt erhielt ich durch die Recherche über einen Proteinriegel aus Insektenmehl. Zeitgleich durchstöberte ich Amazon auf der Suche nach potentiellen Produkten. Dabei blieb ich beim Reiter „Hundefutter“ hängen. Als ich die beiden Tabs parallel geöffnet sah, kam mir die Idee, Hundefutter auf der Basis von Insekten herzustellen! Schon nach den ersten Minuten der Recherche konnte ich feststellen, dass dieses Produkt unzählige Vorteile mit sich bringen würde.

Business Idee: Die Idee ist es, ein Hundefutter mit innovativer Rezeptur auf den Markt zu bringen. Der Vertrieb erfolgt zunächst über Online Shops oder etwaige Online Stores. Das Kundenprofil setzt sich aus Veganern/Vegetariern, umweltbewussten Personen und Besitzern von Allergie-Hunden zusammen, welche eine langfristige Alternative zu den aktuellen Lösungen am Markt suchen. Zudem soll eine weitere Kundengruppe durch Aufklärung über die aktuelle Zusammensetzung vieler Hundefuttermarken erschlossen werden.

Aktueller Stand: Derzeit bin ich noch allein. Allerdings bin ich auf der Suche nach einer Person mit einer kreativen Ader für das Design.

Nächste Schritte: Der nächste große Schritt wird sein, eine einwandfreie Marketing-Strategie und ein klares Konzept zu entwickeln, welches die Marke in den Köpfen der Kunden festnagelt und klar von den Konkurrenten abhebt. Parallel dazu wird (nach Fertigstellung der Rezeptur) ein passender Lieferant für die Grundzutat (Insekten) benötigt, wobei es hier schon erste Recherche erfolgte. Zum anderen wird ein Lohnhersteller gesucht, der mit uns gemeinsam dieses Rezept umsetzen kann.

MentorInnen: Christoph Kovacic, klare Strategieentwicklung. Johannes Frühmann, klares Branding. Jörg Wukonig, Unterstützung beim Online Marketing. Margot Königshofer, Aufbau der Supply Chain. Markus Stoißer, USP zu engsten Konkurrenten. Martin Mader, Strategieentwicklung und BM.

Mady Pure, Transkripte des 1. und 2. Interviews, BMC:

Aus *Datenschutzgründen* sind weder die Transkripte der beiden Interviews noch das BMC des Startup-Projekt-Teams Mady Pure in dieser Arbeit angeführt. Falls Sie dennoch weitergehende Informationen diesbezüglich benötigen, wenden Sie sich bitte an das UFO-Institut der TU Graz.

C.2.5 smarterstudieren

smarterstudieren, Bewerbungsunterlagen:

Projektname: smarterstudieren

Beschreibung: Im Jänner 2019 hatte ich die Business Idee. Danach habe ich die nächsten vier Wochen intensiv mit der Konzeption eines Business Plans verbracht. Mittlerweile ist der vorläufige Business Plan fertiggestellt und die nächsten Schritte sind bereits geplant.

Business Idee: smarterstudieren – „Studier nicht hart, studiere smart!“ Das ist unser Leitspruch. Wir wollen österreichischen, deutschen und schweizerischen Studenten zu Bestleistungen im Studium verhelfen und Erstsemestrige zu Top-Absolventen machen. Dafür werden wir eine kostenpflichtige Online-Plattform einrichten, auf der die Studenten Zugang zu E-Books und Videokursen haben. Die Studenten sollen ein Erfolgs-Mindset entwickeln und von Top-Absolventen ihrer Studienrichtung "Insiderinformationen" erhalten.

Aktueller Stand: Teammitglied ist namentlich angeführt, aber wird hier nicht genannt.

Nächste Schritte: Die nächsten Schritte im Überblick: Bis zum 01.07.2019 werden wir verschiedene Social Media Plattformen (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) sowie einen YouTube-Channel und vor allem unsere eigene Website (www.smarterstudieren.at) einrichten. In der Zwischenzeit beschäftigen wir uns intensiv mit Online Marketing und Webdesign. Bis zum 01.10.2019 werden wir intensiv am Content für die E-Books, Videokurse und verschiedenen Vertriebskanäle arbeiten.

MentorInnen: Christian Buchsteiner, weil wir selber ein digitales GM aufbauen wollen. Dietmar Muchitsch und Jörg Wukonig, weil Online Marketing ein großer Bestandteil unserer täglichen Arbeit sein wird. Darüber hinaus aber auch Johannes Frühmann, Markus Stoißer und Christoph Ull.

smarterstudieren, Transkripte des 1. und 2. Interviews, BMC:

Aus *Datenschutzgründen* sind weder die Transkripte der beiden Interviews noch das BMC des Startup-Projekt-Teams smarterstudieren in dieser Arbeit angeführt. Falls Sie dennoch weitergehende Informationen diesbezüglich benötigen, wenden Sie sich bitte an das UFO-Institut der TU Graz.

C.2.6 Whoopedu

Whoopedu, Bewerbungsunterlagen:

Projektname: Whoopedu

Beschreibung: Whoopedu (www.whoopedu.com) is an EdTech start-up in a form of a single mobile application whose main goal is to gamify education and in this way increase learning interest and educational results of kids up to 8 years old, but also to try and fix the situation regarding the education of kids with migrant/refugee background that are still in transit. This will be done through maintaining "Whoopy", small alien from Moon, in 5 categories containing 18 different educational/nurturing games.

Business Idee: The BM is divided into two parts (markets). First targeted is the Balkan area due to the partnerships and connections we made up till now which will make almost free marketing possible. In this region we will, due to the mentality, gain revenue through custom advertisements, Corporate Social Responsibility (CSR), NGOs and merchandise. After gaining certain funds we will start with penetrating the international market, where we will gain revenue through classic premium model targeting both kids and parents.

Aktueller Stand: There are currently seven people working on the idea in the field of the development (android developer, iOS Developer, Full-Stack Developer), Design and Animation but also Marketing and Video editing. They aren't enrolled in any of the universities in Graz, but in Germany and Bosnia instead. Therefore, I don't know is it relevant to write their information's.

Nächste Schritte: We are currently in a phase of finishing our application and making it a product of as high of quality as it can be. At the same time, we are building and reviewing our marketing strategy and will continue doing so, if we come across veterans in the field of entrepreneurship or anybody else with a good advice. After finishing everything in and around our application we will then push it on the store and start with the low-budget marketing, which is enough for the starting target market.

MentorInnen: The list of mentors is really impressive, but as we mostly need help with marketing and strategy on the international level and are a business idea in mobile environment the one that impressed me the most is Mr. Martin Pansy, Mag. MBA.

Whoopedu, Transkripte des 1. und 2. Interviews, BMC:

Aus *Datenschutzgründen* sind weder die Transkripte der beiden Interviews noch das BMC des Startup-Projekt-Teams Whoopedu in dieser Arbeit angeführt. Falls Sie dennoch weitergehende Informationen diesbezüglich benötigen, wenden Sie sich bitte an das UFO-Institut der TU Graz.

D Codierungsdokumente

In diesem Abschnitt sind einerseits die bei den Interviews verwendeten Interviewleitfäden und andererseits die vollständigen Transkripte der geführten Interviews ersichtlich.

D.1 Coding Guides

2nd Order Code	1st Order Code
1 Sustainability driven interaction with customers	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability oriented Customer Segments • Sustainability of Customer Relationships • Ecological sustainability in Customer Channels
2 Awareness for sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Consumer education towards sustainability to establish the label • Consumer education to create awareness towards sustainability • Communicating a sustainable VP to customers requires transparency
3 Product property for sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Product durability to increase ecological sustainability
4 Sustainability for added value	<ul style="list-style-type: none"> • Communicating sustainability to provide added value • Ecological sustainability as additional value for customers • Sustainability as additional value for customers • Sustainability to provide additional customer value
5 Ecological sustainability in VP	<ul style="list-style-type: none"> • Value Proposition is ecologically sustainable • Ecological sustainability is part of the VP • Ecological and social sustainability is part of the VP
6 Social sustainability in VP	<ul style="list-style-type: none"> • Social sustainability is part of the VP
7 Implementation of social sustainability in VCr	<ul style="list-style-type: none"> • Building a community to generate social value • Social responsibility towards employees
8 Use of sustainable resources	<ul style="list-style-type: none"> • Waste products are used as resource • Use of ecologically sustainable resource • Local sourcing • Resource efficiency increases ecological sustainability • Value Creation is sustainable due to its resource efficiency
9 Local manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> • Resource-conserving production • Local manufacturing for ecological sustainability • Having a local supply chain supports a BMs ecological sustainability • Local manufacturing for social sustainability
10 Sustainability oriented research	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion of research activities to increase sustainability
11 Sustainability in KR	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability of Key Resources • Sustainability of resources is an ancillary benefit
12 Sustainability of KP	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability of Key Partners • Social sustainability of Key Partners

	<ul style="list-style-type: none"> • Key Partners enable sustainable VP • Key Partners play a central role in the sustainability of the BM • Transparency of KP operations is considered
13 Sustainability for sales	<ul style="list-style-type: none"> • Transparent communication of sustainability to justify higher sales price • Use of ecologically sustainable resources as a sales argument
14 Effects of sustainability on VCa	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability increases sales-price • Sustainability leads to higher costs for obtained resources
15 Efficient processes to achieve sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability of Revenue Streams • Efficient processes increase sustainability
16 Sustainability effects C\$	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability increases the costs • Sustainable resources increase costs

Tab. D.1: Coding Guide, FF 1

2nd Order Code	1st Order Code
1 Customer demand for sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Customers demand drives sustainability in BM
2 Sustainability as a sales argument	<ul style="list-style-type: none"> • Transparent communication of sustainability to justify higher sales price • Transparent communication of sustainability to attract/inform customers
3 Sustainable distribution channels	<ul style="list-style-type: none"> • Use of ecologically sensible distribution channels
4 Differentiation from competitors	<ul style="list-style-type: none"> • Ecological sustainability to differentiate from competitors • Inclusion of sustainability aspects to achieve differentiation from competitors
5 Offer additional value	<ul style="list-style-type: none"> • Ecological sustainability to communicate added value • Inclusion of sustainability as an additional value • Sustainability to communicate additional value • Cooperation with Key Partner to generate social value • Demonstrating added value through sustainable partners
6 Access to sustainable resources	<ul style="list-style-type: none"> • Resource responsibility • Easy access to upcyclable materials • Easy access to recyclable material/products
7 Entrepreneurial attitude towards sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial motivation to create social value • Entrepreneurial motivation to create local jobs • Entrepreneurial motivation towards ecological sustainability • Entrepreneurial motivation to reduce waste for ecological sustainability • Careful use of resources as entrepreneurial motivation
8 Reputation	<ul style="list-style-type: none"> • Reputation drives ecological sustainability

9	Local manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> Local value creation activities to create ecological sustainability Made in Europe as a known quality label Local value creation activities to create ecological sustainability
10	Sustainability as a means of making profit	<ul style="list-style-type: none"> Ecological sustainability to increase revenues
11	Customers willingness to pay for sustainability	<ul style="list-style-type: none"> Customers willingness to pay more for a sustainable VP Customers need to pay for additional value

Tab. D.2: Coding Guide, FF 2

D.2 Gioia Tables

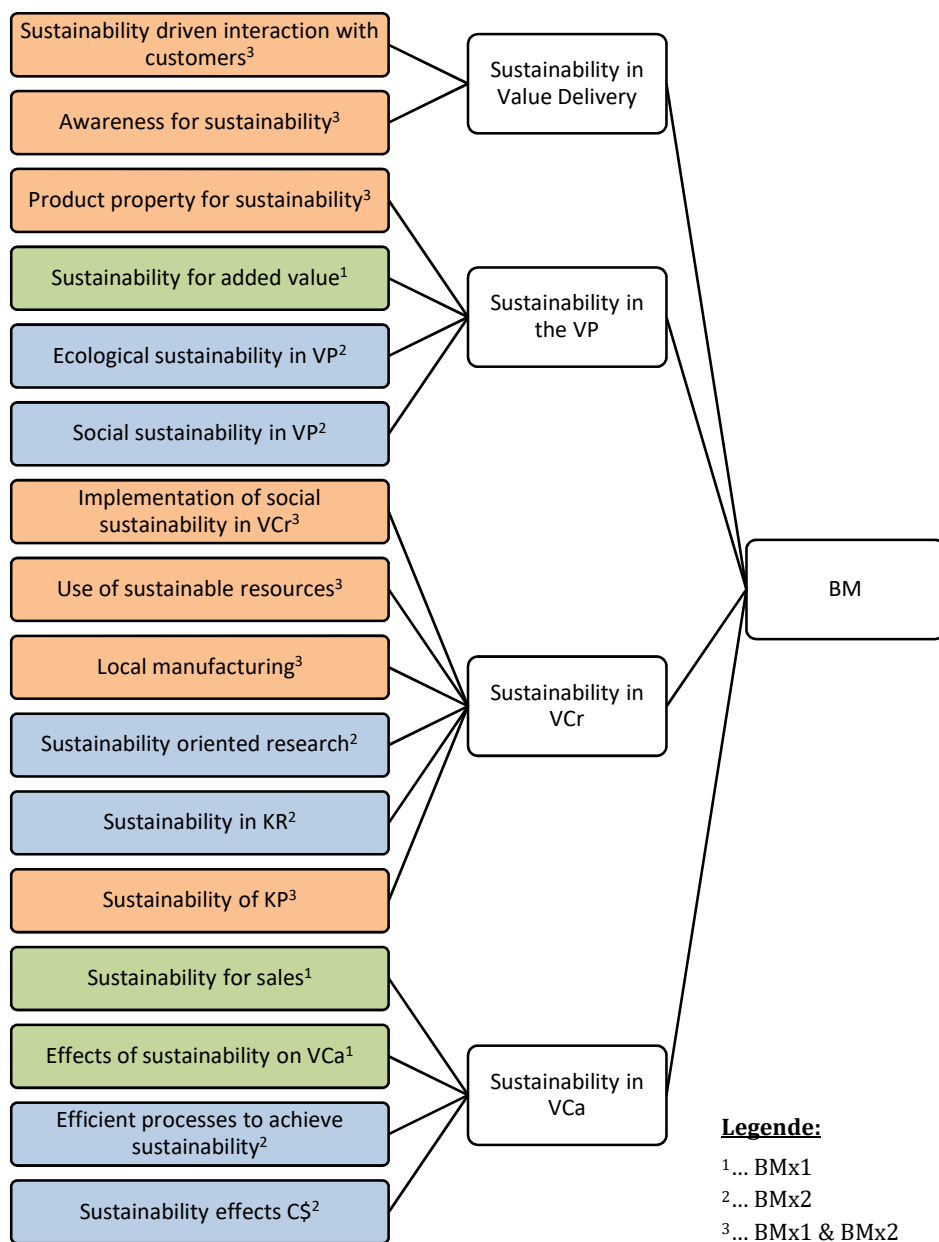


Abb. D.1: Gioia Table zu FF 1

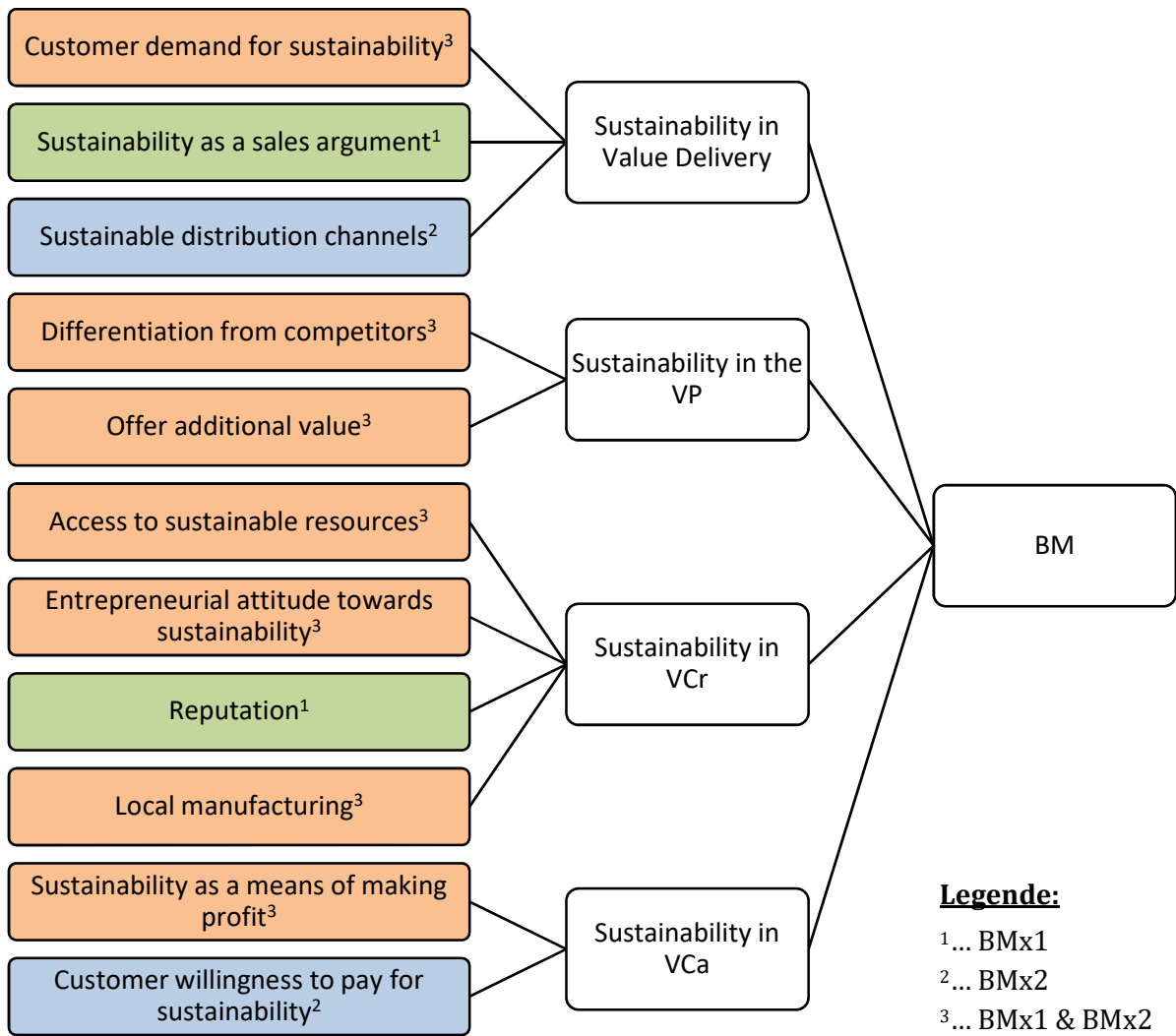


Abb. D.2: Gioia Table zu FF 2